



**KOMUNIKASI DAN
TATA KELOLA
ORGANISASI SEKOLAH
DI MASA PENDEMI**

**Pendekatan Communicative
Constitution of Organization**

**Sigit Tripambudi
Basuki Agus Suparno**

Lembaga
Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
UPN Veteran Yogyakarta
2021

Komunikasi dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi
Pendekatan Communicative Constitution of Organization

Penulis : Sigit Tripambudi, Basuki Agus Suparno

ISBN : 978-623-389-076-2

Editor : Bambang

Desain Sampul : Bambang

Copyright@ LPPM UPN Veteran Yogyakarta,

vi + 98 hlm; 15,5 cm x 23 cm

2021

Diterbitkan dan Dicitak oleh

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

UPN Veteran Yogyakarta

Jln SWK Lingkar Utara Condong Catur Sleman Yogyakarta

Website: <https://lppm.upnyk.ac.id>

Telp : (0274) 486733

Fax : (0274) 486400

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, buku Komunikasi dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi telah diterbitkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat UPN Veteran Yogyakarta. Buku ini merupakan hasil kajian dan kolaborasi dengan Persatuan Guru Republik Indonesia Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul.

Di tengah Pandemi Covid 19, penyelenggaraan Pendidikan dasar, menghadapi tantangan luar biasa. Peralihan sistem pembelajaran berbasis online, telah menjadi keniscayaan. Karena itu, tantangan ini mencakup pengembangan sumber daya manusia pada satu sisi terkait dengan penguasaan IT, sedangkan di sisi lain, penyelenggaraan pembelajarannya, dengan sendirinya juga mengalami perubahan. Tata Kelola organisasi di tengah Pandemi dan keberadaan teknologi, organisasi sekolah mau tidak mau pun harus melakukan penyesuaian, adopsi dan adaptasi.

Dengan menggandeng Kepengurusan PGRI Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul, terselenggaralah kajian bersama melalui berbagai kegiatan, antara lain, menghadirkan narasumber yang memberi gambaran tentang apa organisasi, bagaimana organisasi berkembang, kepemimpinan, bagaimana suatu organisasi harus melakukan penyesuaian dan adopsi terhadap teknologi serta pengembangan sumber daya sekaligus.

Pengkajian juga dilakukan dengan melakukan Focus Group Discussion terhadap kepala sekolah-kepala sekolah Sekolah Dasar di Kecamatan Piyungan. FGD diarahkan pada isu straregis dalam hal tata Kelola organisasi Sekolah Dasar dan kaitannya dengan komunikasi.

Pertama, dalam situasi sulit, yakni Social Distancing-yang diberlakukan dalam semua kegiatan pembelajaran, secara organisatoris, berimplikasi pada interaksi keorganisasian. Seperti apa, aktualisasi anggota organisasi dalam hal ini warga sekolah, berinteraksi satu terhadap yang lain. Bagaimana dalam situasi semacam ini mendorong mereka untuk menjaga kohesivitas kolega dalam bekerja.

Kedua, kebijakan, arah dan orientasi organisasi yang tengah berubah, mempersyaratkan pengenalan dan penerimaan dari dan oleh anggota organisasi termasuk pimpinan, khususnya dari Kepala Sekola dan Dinas Pendidikan setempat. Dengan perkataan lain, bagaimana anggota organisasi

sekolah, menerima norma dan kebijakan di tengah Pandemi Covid 19 sehingga mereka tetap “keep and touch” dengan organisasi sekolah mereka.

Ketiga, tumbuh kembang organisasi diperlihatkan pada cara dan strategi bagaimana anggota organisasi menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan pekerjaan mereka. Konsep Activity Coordination menjadi bagian ketiga yang dibicarakan bersama dalam FGD. Informasi-informasi dari para kepala sekolah dalam hal bagaimana mereka mendistribusikan pekerjaan, pendampingan pekerjaan, pengawasan dan kualitas pekerjaan sangat berharga, untuk merumuskan bagaimana sebenarnya tata Kelola Sekolah berkaitan dengan Komunikasi, Kepemimpinan dan Manajemen.

Buku ini kurang lebihnya menyajikan gagasan-gagasan tersebut melalui serangkaian diskusi dan konsultasi. Dengan judul Komunikasi dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi, tidak semata-mata menyajikan segi kesulitan-kesulitan yang dihadapi, tetapi kesulitan-kesulitan itu mesti dipandang sebagai tantangan yang harus dihadapi dan bahkan menjadi dasar proyeksi tata Kelola organisasi sekolah di masa depan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada UPN Veteran Yogyakarta khususnya LPPM yang telah memfasilitasi kegiatan ini sehingga kami dapat merampungkan buku sederhana ini kepada masyarakat. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Pengurus PGRI Kecamatan Piyungan yang telah memberi kesempatan untuk berkolaborasi dalam memahami dan menganalisis perkembangan organisasi sekolah dasar dalam masa pandemi Covid 19. Terima kasih juga kami sampaikan kepada para guru sekolah dasar di wilayah kecamatan Piyungan dan para kepala sekolahnya yang telah memberi informasi berharga bagi pengembangan organisasi sekolah dasar dan apa yang telah mereka lakukan di tengah pandemi.

Pada akhirnya, kami berharap buku ini memberi kemanfaatan khususnya bagi tata Kelola organisasi Sekolah Dasar yang semakin hari kian ke sini semakin banyak tantangannya. Terima kasih.

Yogyakarta, November 2021

Penulis

Sigit Tripambudi

Basuki Agus Suparno

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB PENDAHULUAN.....	1
1.1. Posisi Sekolah Dasar di Masa Pandemi Covid 19.....	1
1.2. Pandemi Covid 19 dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Dasar.....	7
1.3. Tujuan dan Cakupan Bahasan.....	11
BAB 2 ORGANISASI PGRI KECAMATAN PIYUNGAN KABUPATEN	
BANTUL.....	12
2.1. Kepengurusan Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul.....	12
2.2. Program Kerja Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul.....	12
2.3. Struktur Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul.....	17
2.4.. Posisi Geografis dan Jumlah Sekolah.....	19
BAB 3 KONSEPTUALISASI DAN PEMIKIRAN PENGEMBANGAN	
ORGANISASI SEKOLAH BERDASARKAN CCO.....	21
3.1. Konseptualisasi dan Relevansi.....	21
3.2. Teori Sistem.....	21
3.3. Organisasi Perubahan Sosial.....	25
3.4. Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif.....	27
3.5. Gaya Komunikasi.....	31
3.6. Teori Pembelajaran.....	32

3.7. Pentingnya Komunikasi Organisasi.....	36
3.8. Kepemimpinan Komunikasi Transformatif Organisasi.....	38
3.9. Komunikatif Konstitusi Organisasi.....	42
BAB 4 PENGEMBANGAN KOMUNIKASI PEMBELAJARAN SEKOLAH	
DASAR DI MASA PANDEMI COVID 19 SECARA MULTIDIMENSI.....	46
BAB 5 PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKOLAH PENDEKATAN	
KOMUNIKATIF KONSTITUSI KOMUNIKASI.....	71
5.1. Management Pengelolaan Organisasi Sekolah.....	71
5.2. Tata Kelola Organisasi.....	77
5.3. Pengalaman Pengelolaan Organisasi Sekolah.....	80
5.4. Model Pengelolaan Organisasi Sekolah Berbasis CCO.....	86
BAB 6 PENUTUP.....	94
6.1. Kesimpulan-Kesimpulan.....	94
6.2. Saran-Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Posisi Sekolah Dasar di Masa Pandemi Covid 19

Proses pendidikan dan pembelajaran adalah proses yang sangat penting bagi setiap individu. Melalui proses ini setiap individu akan mengembangkan entitas diri berupa pengetahuan, pengalaman, keahlian, kebajikan, kearifan dan sebagainya. Oleh karena itu proses pembelajaran tidak boleh berhenti, bahkan harus dimulai sejak lahir hingga mati. Pembelajaran akan membentuk skema kognitif yang merupakan predisposisi bagi terbentuknya sikap dan menjadi resep dalam bertindak terhadap situasi dan lingkungan tertentu.

Pembelajaran sendiri, sering dipandang dari segi behavioristik-yakni pembelajaran berhubungan dengan perilaku. Pengetahuan yang diperoleh berguna dalam mendisposisikan tindakan. Seseorang dipandang tidak tahu bertindak secara tepat dan selaras, jika sebelumnya tidak memperoleh pembelajaran melalui interaksi sosial.

Di sisi lain ada pandangan yang menjelaskan bahwa pembelajaran berkaitan dengan cara dalam memproses informasi. Pendekatan ini dikenal sebagai *cognitive information processes of learning*. Secara internal, informasi yang diterima berfungsi menambah pengetahuan, memperbaharui, serta memperkaya cakrawala pengetahuan. Cara seseorang menerima, atau menolak pesan dipandang sebagai proses pembelajaran itu sendiri.

Adapun pendekatan yang ketiga adalah pandangan yang mengatakan bahwa pembelajaran adalah proses konstruksi kognitif *cognitive-constructivist of learning* (<http://www.dspmuranchi.ac.in//LearningTheories.pdf>, 1 Oktober 2020). Pemikiran ini dipandang sebagai lanjutan dari pendekatan pemrosesan informasi. Informasi pada akhirnya membentuk skema-skema yang lebih luas dan kompleks dibandingkan dengan pengetahuan dan pengalaman sebelumnya.

Sementara pembelajaran dari perspektif Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar (UU No. 20 Th. 2003).

Pembelajaran adalah proses interaksi siswa dengan guru dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar (Permendikbud No.49 Tahun 2014).

Secara formal, dalam sistem pendidikan di Indonesia, terdapat penjenjangan pendidikan yang didasarkan pada usia. Jenjang pendidikan sistem formal di Indonesia dimulai dari Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah hingga Perguruan Tinggi (PT). Berdasarkan tahapan tersebut jenjang yang dianggap unik dan banyak tantangan adalah jenjang SD, yang dilihat dari usia peserta didik anak dari 7 tahun sampai 12 tahun.

Riset yang telah dilakukan oleh UNESCO di sejumlah Negara, menyajikan masalah-masalah krusial tentang cara anak belajar (How a child learns) antara lain bagaimana membuat anak terlibat aktif dalam pembelajaran; bagaimana anak berpartisipasi secara sosial; bagaimana membuat anak menyenangi kegiatan pembelajaran; bagaimana mengembangkan strategi pembelajaran pada anak; dan bagaimana pembelajaran yang dikembangkan pada anak lebih menekankan pada pemahaman dari pada hapalan. Masalah-masalah tersebut dicatat sebagai masalah pembelajaran dan pendidikan anak secara umum dan anak SD.

Dalam kedudukannya sebagai individu yang masih terbatas pengetahuan dan pengalaman anak, maka SD adalah jenjang pendidikan yang utama. Ia adalah perantara antara pendidikan pra sekolah (Taman Kanak-Kanak / TK) yang banyak bergantung pada peran guru menuju pendidikan yang mandiri (Sekolah Menengah Pertama / SMP). Proses menuju pembelajaran mandiri ini merupakan tanggung jawab yang tidak mudah bagi guru SD, dimana wawasan, pengalaman, emosi dan kemampuan berkomunikasi anak SD masih sangat terbatas .

Beban dan tanggung jawab tersebut tidak saja besar, tetapi semakin rumit dan kompleks ketika Pandemi Covid 19. Sektor pendidikan termasuk yang terdampak serius. Mulai awal Maret 2020 wabah Covid-19 masuk ke Indonesia. Dalam laporan yang dirilis badan dunia Perserikatan Bangsa-Bangsa, dikatakan bahwa:

The COVID-19 pandemic has created the largest disruption of education systems in history, affecting nearly 1.6 billion learners in more than 190 countries and all continents. Closures of schools and other learning spaces have impacted 94 per cent of the world's student population, up to 99 per cent in low and

lower-middle income countries. (Executive Brief, Policy Brief: Education During Covid 19 and Beyond, UN, August, 2020)

Covid 19 telah menciptakan disrupsi dalam bidang pendidikan yang mempengaruhi 1,6 milyar peserta didik dan lebih dari 190 negara yang tentu saja termasuk di Indonesia. Penutupan sekolah dan ruang belajar telah mempengaruhi aktivitas pendidikan dan pembelajaran tidak saja bagi mereka yang ada di Negara-negara maju, kota-kota besar, mereka yang berpendapatan menengah dan atas, tetapi juga terjadi pada mereka yang berada di desa dan berpendapatan rendah.

Untuk upaya pencegahan penularan Covid 19, pemerintah Indonesia memberlakukan pembatasan sosial. Kebijakan itu menerapkan bahwa segala aktivitas disarankan dikerjakan di rumah, termasuk kegiatan belajar di sekolah. Seluruh proses pendidikan dari tingkat pra sekolah / SD sampai PT dilakukan dari rumah dengan menggunakan perangkat teknologi baik *hardware* maupun *software*, seperti komputer, *smartphone*, *google class room*, *zoom*, WAG dan sebagainya.

Proses pembelajaran bagi siswa Sekolah Dasar (SD) tentu menjadi masalah, apalagi dihadapkan oleh faktor *literacy* IT orang tua siswa yang kurang, ekonomi orang tua siswa yang lemah, faktor geografis yang menyebabkan gangguan dan tidak stabilnya akses dan ketersambungan jaringan, dan penyiapan materi yang berbeda jika dilakukan secara langsung dan tatap muka. Belum lagi, persoalan-persoalan semacam itu pun dihadapi oleh para guru yang juga memiliki tingkat kepenguasaan terhadap teknologi informatika tidak merata dan sama.

Potensi resiko krisis pembelajaran akibat Pandemi Covid 19 ini dilaporkan Unicef yang bertajuk: *Covid 19 and Children in Indonesia An Agenda for Action to Address Socio Economic Challenges* yang dirilis pada bulan Mei 2020. Dalam laporan itu, potensi krisis pendidikan itu antaranya mencakup: penutupan semua sekolah pada awal Maret 2021.

Pembelajaran secara online bagi sebagian banyak orang merupakan hal yang baru. Akses dan kemampuan mendapatkan koneksi jaringan tidak sama. Kesiapan platform e-learning yang tidak teratasi institusi pendidikan dan tidak mampu diatasi semuanya oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

RI, sehingga menggunakan platform gratisan. Pada akhirnya penutupan sekolah meningkatkan disparitas pendidikan di Indonesia;

Jadi, pembelajaran dari rumah bagi siswa sekolah dasar perlu dirumuskan modelnya yang dapat memfasilitasi permasalahan-permasalahan di lapangan. Sebagai model yang dipakai untuk memberi solusi terhadap proses pembelajaran secara online, maka identifikasi terhadap komponen-komponen utama wajib dilakukan. Bahkan setelah identifikasi dilakukan, karena keterbatasan temuan dan fakta secara objektif yang ada, bukannya tidak mungkin model pembelajaran ini memadukan antara pertemuan secara online dan pertemuan secara offline.

Gagasan komunikasi pembelajaran multidimensi bagi siswa SD ini didorong oleh urgensi dan relevansi kebutuhan pendidikan bagi anak yang sangat besar. Lingkungan pendidikan tidak terbatas pada lingkungan sekolah. Lingkungan pendidikan dapat mencakup lingkungan sekolah, keluarga, lingkungan ibadah, lingkungan bermain, dan lingkungan masyarakat secara luas. Multidimensi juga dapat berarti multi stakeholder, multi platform media, materi dan keterlibatan.

Dalam proses pengamatan awal lapangan dan tinjauan dari hasil laporan kajian, maka unsur-unsur dalam model pembelajaran siswa SD dalam situasi Pandemi Covid 19 adalah: Guru sebagai pendidik dan pengajar; Murid sebagai Peserta Didik dan Belajar; Platform digital pembelajaran yang dipakai; Kemasan materi/konten pembelajaran dan pendidikan; ketersediaan akses dan internet, baik secara teknis dan finansial; Literasi IT; Partisipasi dan Dukungan Orang Tua; Jenis Interaksi yang mau dikembangkan; dan alternatif pembelajaran dalam keadaan sistem yang dijadikan model tidak berjalan. Bagian akhir ini sebagai *contingency plan* jika model tidak mampu mengatasi hambatan yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan prasurvey, pembelajaran di rumah bagi siswa SD memiliki beberapa kendala : Pertama, kesenjangan teknologi di mana masih terdapat orang tua siswa yang tidak memiliki *smartphone*. Walaupun jumlahnya tidak signifikan, tetapi hal berpotensi bagi terjadinya disparitas pembelajaran antara siswa satu dengan siswa yang lain. Kendala ini masih dihadapkan pada masalah akses dan keterhubungan jaringan. Keadaan yang secara geografis berbukitan, membuat kekuatan signal jaringan berbeda, dan tidak stabil. Hal-hal ini turut mengganggu jalannya proses pembelajaran.

Kedua, kondisi dan kemampuan anak dalam menerima materi secara online. Anak sebagai peserta belajar membutuhkan pendampingan orang tua. Dari hasil pengamatan anak belum bisa mandiri menerjemahkan materi pesan dari guru dan memberikan umpan balik. Peran orang tua sangat penting. Kehadiran orang tua sebagai mediator antara guru dan siswa diperlukan dalam beberapa situasi dan permasalahan yang dihadapi.

Realitasnya orang tua siswa yang diperlukan untuk mendampingi anak dalam proses pembelajaran secara online yang dilakukan di rumah itu, tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Ketidakhadiran orang tua siswa dalam mendampingi anak, disebabkan karena aktivitas ekonomi yang harus dilakukan, tetapi ada pula ketidakhadiran ini disebabkan, karena ketidakmampuan orang tua siswa di dalam menggunakan platform digital dalam pembelajaran. Seringkali pula, materi yang diberikan kepada siswa juga tidak mampu dipahami oleh orang tua. Pendek kata, orang tua siswa tidak mampu memerankan peran ini karena tidak di rumah, bekerja sebab tuntutan ekonomi, juga faktor kesenjangan pendidikan dan pengetahuan.

Ketiga, faktor kejenuhan. Salah satu filosofi belajar anak SD adalah "*Belajar sambil bermain, dan bermain sambil belajar*". Dalam hal ini, setidaknya ada tiga faktor yang dapat menentukan suasana pembelajaran menjadi menyenangkan, yakni materi pembelajaran yang menarik; cara menyampaikan materi dan dukungan serta kenyamanan dalam proses dan kegiatan pembelajaran.

Keempat, keterbatasan dan kreativitas dalam penyampaian materi. Beberapa mata pelajaran memang menuntut cara dan kreativitas tersendiri karena sifatnya yang abstrak dan sulit seperti mata pelajaran matematika, IPA, membaca Al Quran dan hafalan Al Quran. Pendampingan orang tua mungkin dapat dilakukan, tetapi banyak orang tua siswa yang merasa kesulitan terhadap materi yang berhubungan dengan matematika, IPA dan hafalan Al Quran.

Kelima, aspek kejujuran. Ketika evaluasi/ujian pihak sekolah tidak mampu mengawasi sebagaimana ujian di sekolah. Terdapat banyak orang tua siswa yang tidak mampu menahan untuk tidak campur tangan ketika anak merengek menemukan kesulitan dalam mengerjakan ujian. Pada satu sisi, masalah kejujuran ini menjadi sangat krusial. Namun di sisi yang lain, mereka yang tidak memiliki smartphone, akses yang tidak stabil, orang tua yang tidak dapat berperan mendampingi anak dalam proses belajar, menimbulkan adanya kesenjangan dalam menerima dan menguasai materi pelajaran. Oleh karena itu,

sekalipun ujian itu dapat dilakukan dan seandainya semua siswa dan orang tua bersikap jujur, tetap terjadi disparitas tersebut, dan hasil ujian tidak dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan proses pembelajaran secara keseluruhan.

Keenam, kehadiran dan pemanfaatan TV pendidikan yang belum representatif. Walaupun pemerintah berupaya menghidupkan siaran pendidikan melalui Program Siaran Pendidikan di TVRI namun program-program yang ditayangkan juga sering tidak sesuai dengan struktur runtutan materi di sekolah. Secara sosiologis, keberadaan TVRI selama ini, bukan merupakan media yang menjadi preferensi utama. Masyarakat selama ini lebih memiliki saluran-saluran dan program-program televisi yang berasal dari saluran yang bukan berasal dari TVRI. Akibatnya, program siaran pendidikan yang ada di TVRI itu, banyak yang tidak mengetahui, apa, kapan dan bagaimana.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI sendiri telah menyatakan kesiapannya untuk menyelenggarakan sistem pembelajaran jarak jauh atau secara *online learning*. Kementerian ini telah mengembangkan aplikasi pembelajaran jarak jauh berbasis android dengan portal “Rumah Belajar”.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, portal tersebut dapat diakses pada kemdibud.go.id. Bahkan dinyatakan, melalui portal tersebut, fitur-fitur unggulan dapat diakses oleh siswa dan guru termasuk sumber-sumber pembelajaran, kelas-kelas digital, lab virtual dan bank soal yang dapat dimanfaatkan dari PAUD, SD, SMP, SMA hingga Perguruan Tinggi.

Berdasarkan informasi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI pula dikatakan bahwa Portal Rumah Belajar telah bergabung dengan 7 platform pembelajaran digital seperti Smart Classes, Quipper, Google Indonesia, Sekolahmu, Zenius, dan Microsoft. Meskipun usaha-usaha ini telah dilakukan, berbagai kendala dan permasalahan tetap tidak dapat dielakkan. Selain permasalahan-permasalahan yang sudah dipaparkan di atas, ternyata persoalannya tidak semata-mata dari sisi teknologi.

Sejumlah peneliti seperti Rasmitadila, Rusi Asmiati Aliyyah, Reza Rahmatullah, Achmad Samsudin, Ernawulan Syaodih dan Muhammad Nurtanto, dalam penelitian kolaboratifnya: *The Perception of Primary School Teachers of Online Learning during the Covid 19 Pandemic Period: A Case Study in Indonesia* (Journal of Ethics and Cultural Studies, Vol 7, No 2, Tahun 2020) menyatakan bahwa pembelajaran online selama pandemi Covid 19 di Indonesia ditentukan oleh kesiapan teknologi, yang harus selaras dengan

kurikulum yang humanis, dukungan dan kolaborasi dari semua stakeholder, pemerintah, sekolah, guru-guru, orang tua, dan komunitas.

Permasalahan di atas harus mendapat perhatian dan dicarikan solusinya. Sejauh ini pembukaan kembali sekolah-sekolah dan lembaga pendidikan, belum merupakan solusi karena potensi penularan Covid 19 masih sangat terbuka dan beresiko tinggi. Sementara itu, pendidikan sekolah dasar sebagai pondasi utama jenjang pendidikan berikutnya harus tetap berjalan semaksimal mungkin dalam kondisi yang penuh keterbatasan. Proses pendidikan apalagi bagi jenjang pendidikan dasar tidak sekedar transfer materi pelajaran, tetapi juga transfer tata nilai, karakter dan mental spiritual.

1.2 Pandemi Covid 19 dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Dasar

Situasi pandemi dan kebijakan pembatasan sosial, pada gilirannya memerlukan organisasi pengelola yang baik. Artinya, sebuah sistem organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu menghadapi dan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi emergensi dan krisis. Sekolah sebagai organisasi perlu mengkonsolidasikan diri untuk terus mengembangkan, menyesuaikan, mengadopsi dan mengadaptasi situasi-situasi yang terus berkembang, khususnya di masa Pandemi Covid 19 dan semakin tingginya pemanfaatan teknologi IT bagi anggota organisasi sekolah khususnya sekolah-sekolah dasar.

Pada satu sisi, model komunikasi pembelajaran multidimensi yang dapat dipetakan adalah mencakup komponen, kedudukan, fungsi dan relasi dalam sistem pembelajaran. Namun pada sisi lain model tersebut perlu disempurnakan pada pengembangan organisasi pengelola dari suatu sistem yang tadinya tidak menghadapi pandemic, menjadi organisasi pengelola pembelajaran yang menghadapi sistem pembelajaran menghadapi Pandemi Covid 19. Oleh karena itu, sekolah dasar-sekolah dasar yang ada sebagai lokus proyek ini, perlu melakukan adopsi dan adaptasi bagi pengembangan dan penyesuaian secara organisatoris.

Kondisi-kondisi emergensi dan krisis memerlukan strategi pengelolaan dan bentuk organisasi yang berbeda. Pertama, proses pembelajaran yang tadinya mapan dan stabil menjadi terganggu dan mesti menyesuaikan dengan keterbatasan-keterbatasan itu.

Kedua, bersamaan dengan keterbatasan-keterbatasan itu, diperlukan strategi dan cara baru yang adaptif dan dapat diterima semua unsur pembelajaran. Ketiga, diperlukan tata Kelola yang terpadu, praktis, efektif dan efisien dalam menjalankan prosedur dan proses pembelajaran yang baru.

Atas dasar temuan-temuan penting itu, paparan ini melihat dan melibatkan upaya untuk merumuskan pengembangan organisasi pengelola sekolah melalui pendekatan CCO (Communication Constitutive Organization). Pendekatan ini menekankan pada proses-proses komunikasi bagi pengembangan organisasi. Diantara pendekatan yang begitu banyak terhadap organisasi, misalnya organisasi sebagai sistem, organisasi sebagai *living organism*, dan organisasi sebagai *collateral*, maka pendekatan CCO dipilih karena dipandang tepat. Alasannya adalah pendekatan ini memandang apa yang terjadi di dalam organisasi, sebagai peristiwa komunikasi.

Dalam pandangan Robert Scott McPhee dan Pamela Zaug sebagai pencetus pemikiran CCO, dikatakan bahwa organisasi berkembang dan berkualitas ditentukan oleh kualitas komunikasi. Pertama, bagaimana derajat penerimaan anggota organisasi satu terhadap yang lain. Jika anggota organisasi solid dan kompak, maka organisasi itu akan dapat menjalankan fungsi dan perannya secara baik (McPhee and Zaug, 2000: 8). Dalam pandangan mereka, derajat penerimaan anggota organisasi terhadap anggota yang lain ditentukan oleh kualitas interaksi sesama anggota organisasi. Sedangkan interaksi itu sendiri adalah masalah komunikasi.

Kedua, bagaimana setiap anggota merasa memiliki organisasi. *Sense of belonging* menjadi persyaratan yang akan menghantarkan organisasi menjadi organisasi yang sukses dan berhasil. Norma dan nilai kelembagaan organisasi semestinya telah mendarahdaging bagi setiap anggota organisasi. Tetapi apakah norma, nilai, visi dan misi organisasi telah terinternalisasi atau belum, keadaan demikian ditentukan oleh cara-cara organisasi khususnya pemimpin organisasi menyampaikannya.

Dalam setiap organisasi, termasuk organisasi sekolah, menghendaki agar apa yang menjadi visi dan misi organisasi menjadi *guidance* bagi setiap perilaku anggota organisasi. Di sini, ada persamaan persepsi, persamaan langkah, persamaan tindakan dan persamaan tujuan, dalam kedudukannya sebagai anggota organisasi. Dalam pandangan Scott McPhee dan Zaug, proses internalisasi nilai, norma, visi dan misi organisasi merupakan peristiwa komunikasi. Tidak mungkin nilai-nilai tersebut tertanam dalam benak pikiran,

sikap-sikap anggota organisasi dan tindakannya, jika tidak dilakukan dengan cara dan strategi komunikasi.

Ketiga, cara-cara anggota organisasi melakukan koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Aspek ini merupakan hal yang penting dan krusial. Output dan outcome organisasi dapat dilihat dari cara bagaimana anggota organisasi menyelesaikan setiap pekerjaannya, yang mencakup ketepatan waktu pengerjaan, kualitas pekerjaan dan kegunaan pekerjaan tersebut.

Selain hal tersebut, dari segi ini, yakni mempertimbangkan apakah suatu pekerjaan merupakan pekerjaan individual atau pun pekerjaan bersama sebagai tim, akan memperlihatkan bagaimana pekerjaan dan tugas didistribusikan dan diselesaikan. Pada saat bersamaan, peran pemimpin dalam organisasi pada gilirannya akan membantu peran anggota organisasi menjadi lebih terarah dan terbimbing. Fungsi-fungsi kepemimpinan seringkali secara inheren melekat dalam fungsi-fungsi manajemen. Gaya kepemimpinan yang sebagian besar tercermin dalam gaya berkomunikasinya, akan mengarahkan dan menentukan hasil pekerjaan dari semua lini dari anggota-anggota organisasinya.

Keempat, bagaimana organisasi mempromosikan dan memasarkan keunggulan organisasinya kepada masyarakat. Posisi organisasi bagi anggota organisasi atau pun bagi stakeholder di luar organisasi sangat penting. Posisi ini mencerminkan kapasitas dan kredibilitas organisasi baik secara internal atau pun publik. Cara ini juga menunjukkan apakah organisasi memiliki reputasi atau tidak. Dengan demikian, kepercayaan akan timbul dari berbagai kalangan dan mereka memiliki sikap penghormatan serta bahkan kebanggaan terhadap organisasi.

Empat hal itulah yang menjadi kerangka kerja proyek ini untuk mendapatkan suatu strategi pengembangan organisasi pengelola sekolah khususnya sekolah-sekolah dasar yang ada di Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul. Secara sederhana, empat kerangka tersebut ingin dilihat melalui praktek-praktek terbaik yang selama ini dilakukan oleh kepala sekolah-kepala sekolah SD yang ada di kecamatan tersebut, di masa pandemi.

Meskipun demikian, kerangka kerja tersebut, bukan merupakan kerangka kerja yang bersifat tertutup, terhadap gagasan-gagasan terhadap perilaku dan pengembangan organisasi secara umum. Sebagai kerangka kerja,

empat aspek dalam pendekatan CCO, yakni Membership Negotiation, Self Structuring, Activity Coordination dan Position of Organisasi, memiliki keterjalinan dengan banyak hal terhadap kompleksitas organisasi. Misalnya, berkaitan dengan budaya organisasi, perilaku organisasi, kepemimpinan, struktur organisasi dan teknologi bagi organisasi.

Jadi, ingin ditunjukkan bahwa setiap aspek dalam kerangka kerja proyek ini, misalnya Membership Negotiation, merupakan lokasi yang memiliki keterjalinan dengan motivasi individu dalam organisasi, kualitas interaksi anggota dalam organisasi, suasana kerja dalam organisasi, penerimaan dan penerimaan kolega dalam organisasi, sentiment-sentimen pribadi, dan lainnya.

Demikian pula halnya dengan aspek Self Structuring misalnya, sebagai aspek dalam kerangka kerja memiliki keterjalinan dengan visi dan misi organisasi, kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses-proses asimiliasi anggota organisasi terhadap institusinya.

Dalam model pengembangan organisasi pengelola sekolah di era Pembatasan sosial ini ditujukan kepada organisasi pengelola sekolah di bawah payung organisasi PGRI di kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul. Di wilayah ini, terdapat 22 Sekolah Dasar yang pengelolaannya di bawah naungan PGRI. Seperti halnya dengan sekolah-sekolah lainnya, di masa pembatasan sosial, penyelenggaraan pembelajaran dilakukan secara daring.

Pengurus PGRI Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul merupakan mitra Kerjasama dalam merumuskan dan mengembangkan model pengembangan organisasi pengelola sekolah, khususnya bagi sekolah-sekolah dasar yang ada di Kecamatan Piyungan. Dalam prosedurnya, peneliti bermitra dengan Pengurus PGRI Kecamatan Piyungan untuk mengkordinasikan pengumpulan data bagi sejumlah kepala sekolah-kepala sekolah yang ada. Pada tahap selanjutnya, peneliti kemudian berkordinasi dengan kepala sekolah-kepala sekolah untuk mendapatkan informasi langsung dari para guru di setiap sekolah masing-masing.

Namun demikian, bagi upaya untuk mensinkronisasikan gagasan tentang pengelolaan organisasi yang ideal dengan praktek-praktek pengorganisasian di sekolah masing-masing, peneliti melalui Pengurus PGRI Kecamatan Piyungan, membekali para kepala sekolah dan guru-guru, dengan pelatihan. Secara spesifik, pelatihan ini mencakup tentang Manajemen dan Tata Kelola Organisasi Sekolah. Narasumber terpilih adalah narasumber yang memiliki kompetensi

konseptual dan konsultan dalam bidang Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi.

1.3 Tujuan dan Cakupan Bahasan

- a. Untuk menjelaskan komunikasi pembelajaran multidimensi dari rumah di masa pembatasan sosial bagi siswa-siswa sekolah Dasar (SD) di wilayah Kecamatan Piyungan Bantul Yogyakarta
- b. Untuk menjelaskan strategi komunikasi pembelajaran multidimensi dari rumah di masa pembatasan social bagi siswa-siswa sekolah Dasar (SD) di wilayah Kecamatan Piyungan Bantul Yogyakarta
- c. Menjelaskan pengembangan organisasi Pengelola Sekolah di Era Pembatasan Sosial Melalui Pendekatan Communicative Constitution of Organization terhadap sekolah-sekolah Dasar di bawah pengelolaan PGRI Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul
- d. Menjelaskan keterjalinan fungsi dan peran bagi pengembangan organisasi Pengelola Sekolah di era Pembatasan Sosial Melalui Prinsip-prinsip utama dalam CCO.

BAB 2

ORGANISASI PGRI KECAMATAN PIYUNGAN KABUPATEN BANTUL

2.1 Kepengurusan Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan, Bantul

Sekretarai Cabang PGRI Kecamatan Piyungan beralamat di Jalan Yoyakarta-Wonosari km 11, yaitu di Dusun Randusari Pedukuhan Karanganom, Sitimulyo, Piyungan, Bantul. Gedung PGRI masih menjadi satu atap dengan kantor Korwil bidang pendidikan di Kecamatan Piyungan. Cabang PGRI Kecamatan Piyungan merupakan organisasi profesi yang beranggotakan para guru baik yang bersatus sebagai PNS, PPPK maupun GTT yang berada di wilayah Kecamatan Piyungan. Cabang PGRI Kecamatan Piyungan merupakan Cabang yang mendapatkan predikat cabang tergiat se Kabupaten Bantul.

Jumlah anggota pada saat ini ada 525 orang terdiri dari berbagai jenjang sekolah TK/RA, SD/MI, SMP/MTs maupun SMA/SMK. Adapun jumlah pengurus ada 17 orang, yang berasal dari berbagai jenjang pula.

2.2 Program Kerja Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan

Program kerja Cabang PGRI Kecamatan Piyungan masa bakti tahun 2020–2024 adalah sebagai berikut.

No	Biro	
1	Biro Organisasi dan Kaderisasi	a). Melaksanakan rekrutmen anggota baru, terutama guru baru, guru sekolah swasta, guru-guru di lingkungan sekolah agama, dan tenaga kependidikan lainnya b). Menyusun tata laksana dan pedoman pengelolaan organisasi yang baku yang sesuai

		<p>dengan acuan para pengurus serta anggota dalam menjalankan roda organisasi</p> <p>c). Memonitor penataan, penertiban, perbaikan secara bertahap penggantian kartu tanda anggota(KTA) lama dengan kartu tanda anggota baru yang memiliki masa berlaku lima tahun dan memiliki kualitas yang baik dan mulai efektif tahun 2020.</p> <p>d). Memperbaiki, menata, menyempurnakan sistem dan mekanisme kerja organisasi serta melengkapi sarana kerja yang lebih memadai agar mampu melayani keperluan sebuah organisasi professional.</p> <p>e). Meningkatkan kemampuan para pengurus, kader dan anggota PGRI melalui latihan kader kepemimpinan.</p> <p>f). Menertibkan dan memperbaiki semua tatanan organisasi PGRI dengan meningkatkan kemampuan manajerial kepengurusan tingkat cabang, agar mengikuti dan melaksanakan semangat reformasi, jujur, transparan, bertanggungjawab dan demokratis.</p> <p>g). Mengadakan Audiensi dengan instansi terkait di berbagai tingkat.</p>
2	Biro Pengembangan Profesi dan Karier	<p>a). Mengembangkan konsep pola pembinaan karier guru mulai guru pemula sampai guru ahli</p> <p>b). Memfasilitasi program dan kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi guru yang berorientasi pada peningkatan karier dan profesi guru</p> <p>c). Membina, mengembangkan dan mendayagunakan kader PGRI secara optimal diberbagai bidang kegiatan</p>

3	Biro Penegakan Kode Etik, Advokasi, Bantuan Hukum, dan Perlindungan Profesi	<ul style="list-style-type: none"> a. Merancang dan melaksanakan kegiatan seminar terkait dengan kode etik Guru b. Melaksanakan sosialisasi kode Etik Guru kepada Anggota dalam setiap kegiatan c. Mengoptimalkan Beredarnya naskah Kode Etik kepada anggota dan lembaga Pendidikan d. Mengangkat harkat dan martabat anggota sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku e. Mencermati pemerintah dalam melaksanakan berbagai kebijakan sebagaimana yang diatur dalam UUGD dan perundangan terkait lainnya f. Mencermati pemerintah dalam pelaksanaan perlindungan profesi karier dan hak-hak guru lainnya g. Melindungi dan membela guru anggota PGRI yang menghadapi permasalahan terutama permasalahan yang terkait dengan profesi anggota h. Melindungi dan membela guru anggota PGRI yang menghadapi permasalahan khusus.
4	Biro Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat program dan melaksanakan penelitian tentang dampak kebijakan pendidikan menyangkut guru, peserta didik dan masyarakat b. Aktif menjalin kerjasama dengan berbagai pihak seperti Pemda, dunia usaha yang ada, masyarakat, riset dan kegiatan yang bersifat ilmiah tanpa ikatan apapun

		<ul style="list-style-type: none"> c. Mengkomunikasikan hasil studi dan riset pada pihak-pihak terkait untuk pengembangan lebih lanjut d. Membudayakan Pancasila dalam kehidupan sehari-hari dan menyebarkan serta membudayakan sadar hukum di kalangan anggota, peserta didik dan masyarakat e. Meneladani dan membantu masyarakat pada umumnya dan anggota PGRI pada khususnya agar hidup jujur, terbuka, demokratis, bertanggung jawab dan dapat dipercaya f. Meningkatkan upaya dan peran serta warga PGRI dalam menjaga kelestarian lingkungan. Menggalang dana sosial untuk membantu korban bencana alam/musibah
5	Biro Pembinaan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengawal pelaksanaan sertifikasi guru yang sesuai dengan ketentuan berdasarkan asas profesionalitas, objektivitas, adil dan bertanggung jawab. b. Meningkatkan kompetensi anggota sebagaimana yang diisyaratkan dalam UUGD secara aktif, berkesinambungan c. Mendorong dan memfasilitasi anggota untuk meningkatkan kualifikasi akademik minimal S-1 dan S-2 sesuai dengan ketentuan dalam UUGD melalui upaya mandiri, beasiswa, tugas belajar d. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan guru agar pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan anggota. e. Merancang dan melaksanakan pelatihan guru untuk peningkatan kompetensi Profesionalisme f. Mencermati upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan dengan senantiasa bersikap kritis terhadap kebijakan dan program pendidikan. g. Meningkatkan mutu guru dan tenaga kependidikan dengan menyelenggarakan

		berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, sarasehan, diskusi, penataran dan lain-lain bekerjasama dengan Pengurus PGRI Cabang secara bertahap, berjenjang dan berkesinambungan. Membantu Pemerintah dalam memasyarakatkan Pelaksanaan Kurikulum 2013 dan Implementasinya.
6	Biro Kerjasama dan Pengembangan Usaha	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengupayakan Kerjasama dengan pihak ketiga guna mendapatkan sumberdana lain guna mendukung kegiatan organisasi b. Mengadakan Sosialisasi dan Motivasi Anggota untuk bisa mengembangkan usaha
7	Biro Kesejahteraan dan Ketenagakerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Membina kebersamaan, kekeluargaan, dan kesetiakawanan dalam berbagai bentuk kegiatan dan usaha organisasi serta upaya-upaya lain di bidang kesejahteraan anggota baik upaya sosial dan ekonomi terutama di tingkat kepengurusan yang paling depan. b. Memprjuangkan dan mndukukung program pemerintah dalam menyelesaikan guru dan tenaga kependidikan honorer sebagai PNS/PPPK. c. Memperjuangkan dan mengusahakan sistem pemberian hadiah penghargaan baku dan berkesinambungan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berprestasi dan berdedikasi tinggi. d. Melaksanakan pemberian tali kasih pada anggota yang naik haji
8	Biro Pemberdayaan Perempuan	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan pembinaan, pendayagunaan, serta pemberdayaan perempuan b. Melaksanakan seminar/pelatihan kepemimpinan perempuan PGRI guna meningkatkan mutu kepemimpinan, kepengurusan dan kaderisasi perempuan

		<ul style="list-style-type: none"> c. Menyelenggarakan diskusi ilmiah, lokakarya, sarasehan serta kursus-kursus keterampilan dalam usaha peningkatan dalam usaha peningkatan mutu profesi dan memperluas wawasan serta memiliki ketrampilan yang memadai. d. Mempererat dan meningkatkan kerjasama dengan organisasi perempuan lain yang ada di Kabupaten Bantul
9	Biro Komunikasi dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun citra positif PGRI di mata masyarakat sebagai organisasi perjuangan, profesi dan ketenagakerjaan yang merancang, melaksanakan dan mengkomunikasikan hasil yang telah dicapai, serta program-program kepada khalayak sehingga berbagai aktifitas PGRI dapat diketahui oleh masyarakat b. Membantu mengoptimalkan peredaran Majalah Suara Guru kepada anggota sebagai media organisasi membangun solidaritas dan sebagai media interaksi komunikasi sekaligus sebagai pembelajaran anggota c. Menyusun jaringan informasi data anggota dan organisasi secara lebih lengkap, mutakhir dapat dipercaya dan berguna dipadukan dengan program Bidang Organisasi dan Kaderisasi. d. Memiliki admin khusus (Web, Blog, IG,dll yang selalu terupdate)
10	Biro Olahraga, Seni, dan Budaya	<ul style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan berbagai kegiatan kesenian, kebudayaan dan olahraga sebagai media komunikasi, silaturahmi solidaritas dan soliditas anggota b. Melaksanakan lomba-lomba kesenian, kebudayaan dan olahraga di berbagai level organisasi

		c. Mengembangkan pusat-pusat kesenian, kebudayaan dan olahraga sebagai wahana ekspresi dan pengembangan diri
11	Biro Pembinaan Kerohanian dan Karakter Bangsa	<p>a. Membina anggota agar dapat meningkatkan iman dan taqwa pada agamanya masing-masing sebagai sosok yang patut diteladani di lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat</p> <p>b. Melaksanakan forum kegiatan yang berkesinambungan sebagai media silaturahmi, solidaritas dan persaudaraan antar anggota</p> <p>c. Melaksanakan Silaturahmi kepada Calon dan Haji bagi anggota PGRI</p> <p>Menyelenggarakan Syawalan di tingkat cabang</p>

2.3 Struktur Organisasi PGRI Kecamatan Piyungan Bantul

Berdasarkan pada keputusan Pengurus PGRI Kabupaten Bantul, bernomor 05/Kep/BTL/XXII/2020 tertanggal 26 September 2020, susunan dan personalia Pengurus PGRI Cabang Piyungan untuk masa bhakti XXII tahun 2019-2024 adalah sebagai berikut:

I. PENGURUS HARIAN

1. Ketua : MUSTIJA,S.Pd.
2. Wakil Ketua I : RINI SISWANTI. S.Pd
3. Wakil ketua II : Dra. EDI SUNDARI.M.Psi
4. Sekretaris : YASMANI,S.Pd.SD
5. Wakil Sekretaris : UMI KULSUM, M.Si.
6. Bendahara : SUHARMI,S.Pd
7. Wakil Bendara : AN NISA,S.Pd.

II. KETUA SEKRETARIS BIDANG

- | | |
|--|---------------------|
| 8. Organisasi dan Kaderisasi:
S.Pd. | ERFANA BUDIYANTO |
| 9. Pengembangan Profesi dan Karier | : SUMARDI,S.Pd.SD |
| 10. Penegakan Kode Etik, Advokasi, Bantuan
Hukum dan Perlindungan Profesi | : ABADI,S.Pd. |
| 11. Penelitian dan Pengabdian Masyarakat | : DWI HARTATI, S.Pd |
| 12. Pembinaan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan | : PURWANTO,S.Pd. |
| 13. Kerjasama dan Pengembangan Usaha | : INTARTIANI.S.Pd. |
| 14. Kesejahteraan dan Ketenagakerjaan | : NURJANAH,S.Pd.AuD |
| 15. Pemberdayaan Perempuan
RAHMAWATI,S.Pd. | : RISKA |
| 16. Komunikasi dan Informasi
SAPTAPUTRA.M.Pd. | : RIDWAN |
| 17. Olahraga Seni dan Budaya
WIBAWA,M.Pd. | : ANANTA ADI |
| 18. Pembinaan Kerohanian & Karakter Bangsa | : Drs.H.AGUS YUWANA |

2.4 Posisi Geografis dan Jumlah Sekolah

Secara geografis wilayah ini terletak pada Bujur 110⁰ 28 303" dan Lintang 07⁰ 50 08". Kecamatan Piyungan memiliki luas area 32.254 km² dengan jumlah penduduk 56.272 jiwa yang tersebar dalam tiga wilayah desa, yaitu : Srimartani, Srimulyo dan Sitimulyo.

Sekolah Dasar (SD) di wilayah kecamatan Piyungan berjumlah 22 sekolah dengan jumlah siswa 4.550 siswa dengan jumlah guru berjumlah 269 guru yang terbagi menjadi 226 guru berstatus pegawai pemerintah dan 43 guru berstatus sebagai guru swasta.. Selengkapny persebaran jumlah siswa di setiap sekolah dapat dilihat dalam table di bawah ini :

JUMLAH SISWA SEKOLAH DASAR KECAMATAN PIYUNGAN

NO	NAMA SEKOLAH	JUMLAH SISWA
1.	SD BANYAKAN	142
2.	SD 1 CEPOKOJAJAR	117
3.	SD 2 CEPOKOJAJAR	228
4.	SD PIYUNGAN	451
5.	SD JOLOSUTRO	150
6.	SD BINTARAN	229
7.	SD PAYAK	138
8.	SD KEMBANGSARI	179
9.	SD 1 PETIR	237
10.	SD KARANGGAYAM	166
11.	SD JOMBOR	180
12.	SD SANANSARI	129
13.	SD KABREGAN	143
14.	SD NGABLAH	255
15.	SD MANDUNGAN	163
16.	SD MOJOSARI	78
17.	SD KALIGATUK	109
18.	SD MUH. KARANGPLOSOK	343
19.	SD MIS DARAMAN	586
20.	SD 2 PETIR	196
21.	SD KLENGGOTAN	173
22.	SDIT KHOLID BIN WALID	96
	Jumlah	4.550

BAB 3

KONSEPTUALISASI DAN PEMIKIRAN PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKOLAH BERDASARKAN CCO

3.1 Konseptualisasi dan Relevansi

Konseptualisasi disusun untuk memberi dasar bagi pengembangan organisasi sekolah secara umum dan secara khusus di masa pandemi Covid 19. Maksudnya, di dalam upaya-upaya melakukan pengembangan organisasi sekolah, terdapat referensi dan sumber-sumber ilmiah dan akademiknya. Penyusunan ini tidak serampangan dan tergesa-gesa melainkan didasarkan pada pemahaman konseptual dan pemahaman lapangan.

Ada alur yang ingin ditunjukkan pada bagian ini. Pertama, pemikiran tentang pengembangan organisasi didasarkan pada pendekatan-pendekatan akademik. Pada kenyataannya sulit untuk menghindari persinggungan antar berbagai pendekatan dan gagasan. Misalnya pendekatan dalam teori organisasi, teori sistem, teori komunikasi organisasi, teknologi, dan bidang pendidikan dan pengajaran.

Tantangannya adalah bagaimana menyambungkan semua gagasan pada keperluan yang dibutuhkan dalam proyek pengembangan organisasi sekolah di masa pandemi melalui pendekatan CCO yang memang secara spesifik sebagai basis kerangka kerja proyek pengembangan organisasi sekolah ini.

Untuk itu, sejumlah teori dan pemikiran disajikan dalam bagian ini untuk memberi pemahaman dan alur bagaimana pengembangan organisasi sekolah dilakukan dan didekati dengan pendekatan CCO yang menekankan segi komunikasi dalam organisasi, Misalnya teori sistem, prinsip-prinsip komunikasi efektif, organisasi dan perubahannya, dan tentu saja tentang CCO itu sendiri.

3.1 Teori Sistem

Aspek penting dalam upaya ini adalah ditemukannya suatu model pengembangan organisasi sekolah dan pembelajaran yang terintegrasi dari

sejumlah elemen dan komponen bagi siswa SD khususnya bagi siswa SD di Kecamatan Piyungan. Dalam identifikasi pemahaman kondisi yang telah dirumuskan, permasalahan pembelajaran siswa SD di saat Pandemi Covid 19, bersumber dari beberapa hal, seperti teknologi, peran pendampingan orang tua, kualitas penyampaian pesan dari guru, penguasaan siswa, guru dan orang tua terhadap platform digital pembelajaran tertentu, ketersediaan akses dan koneksi jaringan. Secara keseluruhan, permasalahan tersebut mengarah pada bagaimana komunikasi pembelajaran yang efektif bagi siswa SD pada masa Pandemi yang pembelajaran itu tidak dilakukan secara langsung atau tatap muka.

Unsur-unsur tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain, serta saling mempengaruhi. Karena itu, perspektif teoritis yang dipakai dalam proyek pengembangan ini salah satunya adalah dengan teori Sistem. Secara definitif, sistem diartikan sebagai fungsi dari sejumlah unsur yang saling berkaitan satu dengan yang lain, saling mempengaruhi, dan bekerja ke arah satu tujuan secara efektif dan efisien.

Don Stack (1991:15) mendefinisikan sistem sebagai: “any continuing entity capable of two or more states”. Littlejohn (2000: 41) mendefinisikan sistem sebagai seperangkat objek yang mempengaruhi satu dengan yang lain dalam suatu lingkungan tertentu dan membentuk pola-pola yang lebih luas yang berbeda dari sejumlah bagian yang lain.

Dengan demikian, sebagai sistem, hal utama yang ada di dalamnya adalah unsur-unsur atau elemen-elemen penyusun dari suatu sistem tertentu. Dalam konteks, pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran bagi siswa SD di Kecamatan Piyungan di masa Pandemi Covid 19, maka yang menjadi unsur-unsur di dalamnya adalah Guru, Kepala Sekolah, sumber daya organisasi, Orang tua, Siswa, Teknologi, Konten Materi Pelajaran, Penyajian Materi Pembelajaran, Ujian Pembelajaran, Evaluasi Pembelajaran.

Selain elemen-elemen yang dikembangkan menjadi sistem bagi pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran bagi siswa SD selama Pandemi Covid 19, perlu diproyeksikan melalui cara seperti apa dan bagaimana elemen-elemen tersebut berhubungan satu terhadap yang lain. Misalnya, seorang guru berhubungan dengan siswa; seorang guru berhubungan dengan orang tua siswa; dan siswa berhubungan dengan orang tua.

Dalam tiga model hubungan itu, hal-hal apa yang secara fungsional menghubungkan dari ketiga unsur tersebut. Dengan cara ini, posisi fungsional dari masing-masing unsur yakni guru, orang tua siswa dan siswa dapat dirumuskan dengan baik. Dengan demikian, menjadi lebih mudah menentukan peran dan posisi fungsional dari masing-masing unsur, yang mengarahkan pada tujuan akhir dari pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran yang ingin dikembangkan.

Demikian pula misalnya hubungan antara guru dengan platform digital pembelajaran, dapat dikembangkan lebih jauh, yakni ke dalam perluasan hubungan siswa dengan platform digital dan guru, termasuk orang tua siswa. Dengan demikian, ketiganya, mengetahui kegunaan instrumentasi dari teknologi sehingga dalam hal pemakaiannya, guru, orang tua dan siswa memiliki dasar pengetahuan dan pengoperasionalan yang selaras dan saling dapat dimengerti.

Sebagai perancang pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran yang efektif, i perlu mempertimbangkan bahwa masing-masing unsur selain berbeda secara fungsional, memiliki kesamaan juga dalam peran, tetapi masing-masing memiliki gradasi kemampuan yang berbeda. Dalam situasi semacam itu, perancang pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran siswa SD dalam masa Pandemi Covid 19 mesti melihat proporsi hubungan dan saling pengaruh itu sampai derajat tertentu.

Teori sistem memberi perhatian secara terperinci terhadap fungsi-fungsi dari unsur-unsur dalam suatu organisasi sehingga dapat beroperasi atau dijalankan secara efektif dan efisien. Teori sistem juga mempertimbangkan sejumlah keadaan yang dapat menyimpang dari fungsi-fungsi tersebut, dan menyediakan alternatif solusi, jika sistem mengalami gangguan. Oleh karena itu, sistem terbuka jauh lebih baik dibandingkan dengan sistem tertutup. Sebab sistem terbuka, berinteraksi dengan lingkungan dan melakukan adaptasi dan adopsi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan.

Sistem yang baik juga perlu mempertimbangkan kendali dan kontrol. Secara teoritik, fungsi kontrol dan kendali dikenal sebagai cybernetic yakni seperangkat ketentuan yang menjaga agar sistem tetap berjalan dan terpelihara. Tanpa adanya kendali dan kontrol terhadap jalan dan peran dari fungsi setiap elemen, dapat membawa akibat sistem tidak akan berhasil dan sampai pada tujuan.

Guru, siswa dan orang tua menempati lingkungan tertentu. Lingkungan yang mereka tempati mempengaruhi kegunaan fungsional dari teknologi yang dipakai. Dengan demikian, sebagai sistem pengelolaan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran bagi siswa SD di masa Pandemi, perlu memproyeksi sejauh mana derajat penyimpangan, noise, interferensi dan gangguan yang menggagalkan jalannya suatu sistem secara keseluruhan.

Di dalam buku *Theories of Human Communication*, Littlejohn (2000: 41) menuliskan 4 elemen penting yang ada di dalam sebuah sistem. Pertama, objek yang merupakan elemen atau bagian-bagian dalam sistem. Elemen-elemen di dalam proyek pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran multidimensi bagi siswa SD, telah diuraikan.

Kedua, atribut yakni kualitas objek dan sifat-sifat yang melekat pada objek, Setiap elemen memiliki atribut dan sifat-sifat yang melekat. Atribut yang melekat ini sekaligus menjelaskan peran dan kegunaan fungsional dari kedudukannya di dalam sistem. Setiap elemen menjalankan fungsi secara spesifik dan khusus, tetapi memenuhi kebutuhan dari sistem yang diperlukan.

Ketiga hubungan internal di antara elemen-elemen yang ada di dalam sistem. Hubungan internal ini bisa bersifat searah dan atau timbal balik, yang menjalankan fungsi sebagai pengumpan, penerima, pemroses, dan wujud hasil atau efek tertentu. Tanpa hubungan internal ini antara elemen satu terhadap elemen yang lain, maka sistem tidak akan bekerja dan berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Ketiga, lingkungan. Tidak ada sistem yang tidak menempati lingkungan tertentu. Sistem yang baik merupakan sistem yang terbuka dengan lingkungan. Artinya sistem memiliki kelenturan dan fleksibilitas terhadap perubahan dan dinamika yang terjadi pada lingkungannya. Dengan perkataan lain, sebagai model yang dikembangkan harus mempertimbangkan keberlangsungan dan eksistensinya. Upaya tersebut tercakup di dalamnya adalah kemampuan untuk melakukan adaptasi dan adopsi terhadap perubahan-perubahan berikutnya.

Kesinambungan dan keberadaan sistem sangat ditentukan oleh sifat equifinalitas. Maksudnya adalah sebuah tujuan yang telah dicapai dalam sistem dapat dijadikan titik awal untuk mencapai tujuan dan maksud yang berbeda. Sistem yang dapat beradaptasi dapat mencapai tujuan di bawah sejumlah kondisi yang berbeda. Sistem juga mampu memproses input dalam sejumlah cara yang berbeda untuk menghasilkan luaran yang diinginkan.

Dengan pendekatan sistem, pengembangan organisasi sekolah dan komunikasi pembelajaran multidimensi bagi siswa SD ini diarahkan. Pijakan proyek ini didasarkan pada carai berpikir dan bertindak integrative, yakni berusaha mengidentifikasi sejumlah elemen dan unsur, atribut, hubungan internal dan lingkungan. Dengan pemahaman secara utuh terhadap elemen-elemen yang terlibat, sifat dan karakteristik dari elemen-elemen, tipe hubungan internal antar dan dengan setiap elemen serta keadaan situasi lingkungan, pengembangan dan tata kelola organisasi dan komunikasi pembelajaran ini dapat berjalan secara efektif dan berlangsung secara kontinu.

Mengacu pada pemikiran Joice dan Well (2016), dalam sebuah model pembelajaran setidaknya mengandung unsur: Sintakmatik, Sistem Sosial, Prinsip Reaksi, Sistem Pendukung, dan, Dampak Instruksional dan Pengiring. Pemikiran ini tidak terlalu jauh dari pendekatan melalui Teori Sistem.

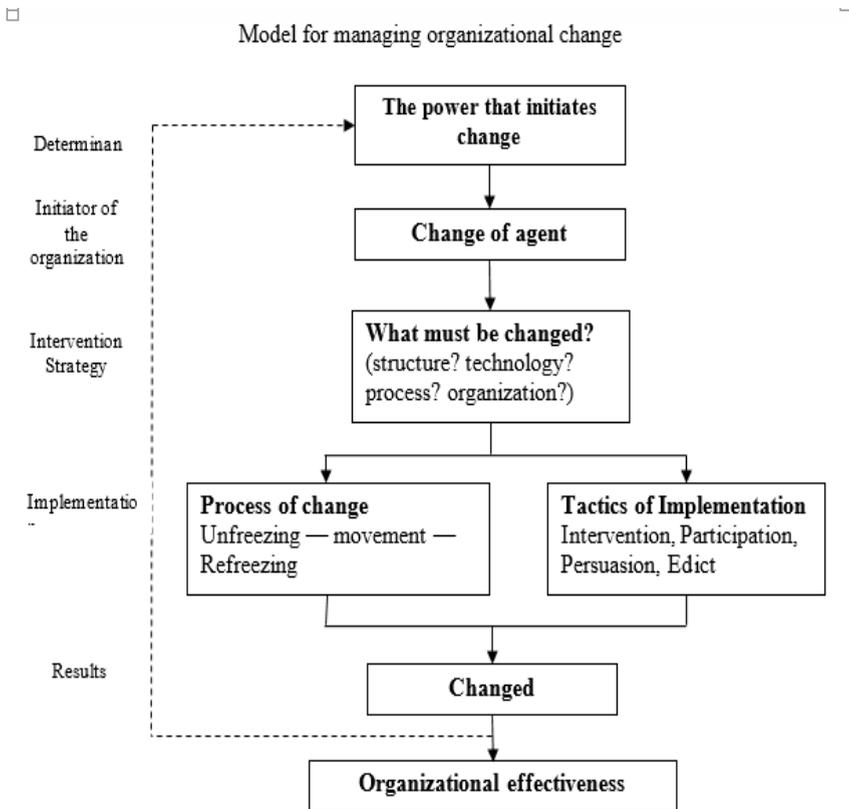
Unsur Sintakmatik misalnya memiliki karakteristik sebagai tahap-tahap kegiatan pembelajaran. Sistem sosial merupakan situasi, suasana, lingkungan dan norma yang berlaku yang ditetapkan dalam model pembelajaran. Pola reaksi memperlihatkan bagaimana model pembelajaran perlu mempertimbangkan hubungan internal yang seharusnya dilakukan terhadap cara guru memperlakukan siswa, cara guru berkomunikasi dengan orang tua dan bagaimana peran orang tua dalam mendampingi anak. Sistem pendukung mencakup instrument dan teknologi yang digunakan. Dampak instruksional dan pengiring adalah hasil dari model pembelajaran tersebut.

3.2 Organisasi dan Perubahan Sosial

Organisasi dan perubahan merupakan hal sering terjadi dan bahkan tidak dapat dihindari dihadapkan pada kondisi dan keadaan sosial yang terus berkembang dan mengalami perubahan. Aspek-aspek penting organisasi dalam perubahan dapat dicermati dari uraian berikut terkait dengan bagan yang disajikan:

1. Kekuatan apa yang berpotensi nyata bagi sebuah perubahan. Dalam konteks ini adalah: a) Keberadaan teknologi informatika; b) Situasi sosial khususnya perubahan perilaku berkomunikasi; c)

- ketertinggalan posisi organisasi terhadap perkembangan teknologi, dan d) tuntutan sumber daya manusia.
2. Siapa yang akan melakukan perubahan. Dalam konteks ini, siapa yang menjadi penggerak perubahan di dalam organisasi. Apakah setingkat Dirjen, Direktur atau bahkan setingkat Menteri
 3. Secara kelembagaan, perubahan ini mencakup hal apa: a) struktur, b) proses, c) kebijakan, d) teknologi, atau e) SDM. Atau perpaduan dari unsur-unsur tersebut.
 4. Bagaimana perubahan itu dirancang dan diimplementasikan. Apakah perubahan itu membawa arah yang positif atau sebaliknya.



Source: Robbin 1994

3.3 Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif

Dimensi komunikasi efektif, merupakan dimensi penting yang kedua yang mendasari bagi keberhasilan model komunikasi pembelajaran bagi siswa SD di masa Pandemi yang akan dikembangkan di Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul. Dari perspektif Retorika yang dipostulasikan oleh Aristoteles, komunikasi yang efektif, mesti mempertimbangkan tiga hal utama dalam proses komunikasi. Dari tiga hal ini, kemudian dapat diperluas sedemikian rupa, termasuk adanya perkembangan teknologi yang ada.

Tiga hal itu adalah Ethos, Pathos dan Logos. Dalam pendekatan Retorika ini, Aristoteles menjabarkan tentang keberhasilan komunikasi. Pertama, untuk komunikasi yang efektif, setiap proses komunikasi perlu memperhatikan sosok komunikator. Guru, Siswa dan Orang tua, secara bergantian dapat menempati sebagai komunikator, dan pada kesempatan yang lain, dapat menjadi komunikan.

Kredibilitas komunikator (ethos) menjadi penting. Seorang komunikator dalam pendekatan Aristotelian mencakup tiga ciri penting. Seorang komunikator melekat di dalam dirinya kapasitas intelektualitas. Kecerdasan ini dapat termanifestasikan ke dalam cara kerja, keahlian, cara membuat cirinya menarik, pengetahuan yang dimiliki, pengalaman, kompetensi dan kecakapan adalah lingkup yang dapat dimasukkan ke dalam dimensi intelektualitas ini.

Dalam rencana pembuatan model komunikasi pembelajaran, segi kualitas komunikator menjadi penentu keberhasilannya. Tetapi tuntutan kualitas komunikator perlu mempertimbangkan adanya diversitas partisipan dalam proses komunikasi itu sendiri. Kearifan dalam melihat kualitas komunikator yang berbeda-beda karena adanya perbedaan latar belakang orang tua dan siswa, akan menentukan fleksibilitas model pembelajaran yang dikembangkan. Tuntutan yang ditetapkan sebagai tujuan, adalah rerata dari diversitas partisipan komunikasi yang beragam itu. Agar disparitas keberhasilan antara siswa satu terhadap siswa yang lain tidak terlalu menganga.

Dimensi kedua dari ethos adalah karakter. Seringkali sulit dibedakan apakah gaya komunikasi dan cara penyampaian pesan dalam pembelajaran disebabkan karena kecerdasan komunikator ataukah karena karakter yang dimiliki komunikator atau karena kedua-duanya. Situasi pembelajaran sedikit banyak akan dipengaruhi oleh gaya komunikasi komunikator dan cara penyajian pesan dalam pembelajaran.

Dimensi ketiga dari Ethos adalah Ketulusan (Goodwill). Motivasi komunikator yang berkeinginan untuk memahamkan materi pembelajaran secara sungguh-sungguh dan ikhlas, dengan mereka yang hanya sekedar memenuhi kewajiban mengajar, akan menghasilkan kualitas pembelajaran yang berbeda.

Mereka yang termotivasi dan memiliki passion yang tinggi, akan rela, ketika teknologi mengalami gangguan, melakukan kunjungan, dan berusaha menghubungi siswa atau orang tua sehingga tujuan dari pembelajaran tetap terlaksana dan berhasil. Dalam pandangan Aristoteles, komunikasi yang efektif, dari segi komunikator harus diperhatikan.

Keberhasilan komunikasi dalam pembelajaran ditentukan oleh pemahaman kepada siapa atau siapa yang menjadi peserta dalam pembelajaran dan siapa saja yang terlibat di dalamnya. Dalam perspektif Aristotelian, keberhasilan komunikasi ditentukan oleh kemampuan komunikator dalam memahami apa yang menjadi ekspektasi dari pembelajaran tersebut. Inilah yang disebut sebagai Pathos.

Dari sudut pandang ini, komunikasi pembelajaran yang berhasil, haruslah memahami segi emosi dan psikologis dari audience yang dihadapi. Misalnya seorang guru berkomunikasi kepada siswa dan berkomunikasi orang tua, ekspektasi dan kondisi emosi serta psikologis siswa dan orang tua hampir dipastikan berbeda, tetapi mungkin memiliki harapan yang relatif sama, yakni proses pembelajaran berjalan secara sukses.

Pemahaman komunikator terhadap suasana hati audiene sangat membantu komunikator di dalam menentukan pesan, cara menyampaikan pesan, dan gaya komunikasi tertentu. Dengan perkataan lain, keberhasilan komunikasi ditentukan adanya titik temu secara emosional antara komunikator dan komunikan. Premis ini menjadi relevan bila komunikasi pembelajaran terjadi secara tatap muka. Hal ini akan menjadi lebih mudah. Tetapi komunikasi pembelajaran ini terjadi secara online. Beberapa segi yang lain, tetap dapat diusahakan. Sedangkan segi lainnya, memang harus dirumuskan alternatifnya.

Namun lebih dari hal tersebut, dari perspektif khalayak itu sendiri, kegagalan komunikasi yang efektif, tidak selalu bersumber dari cara dan kredibilitas komunikator. Kegagalan komunikasi dapat terjadi karena sikap dan cara penerimaan khalayak terhadap pesan dan komunikatornya. Banyak kasus, mereka meremehkan komunikator, mengabaikan isi pesan yang disampaikan,

merasa lebih mengetahui, merasa lebih piawai dalam menyajikannya, merasa lebih berpengalaman dan berpengetahuan.

Akibatnya, sehebat dan sekredibilitas apa pun komunikator, tetapi ketika khalayak meposisi diri dan memiliki sikap-sikap komunikasi untuk menolak proses komunikasi, pada akhirnya, komunikasi ini mengalami kegagalan. Dalam proses komunikasi pembelajaran secara online, tidak sepenuhnya menyenangkan. Kegiatan ini dapat membuat siswa, guru dan orang tua frustrasi dan tidak bersemangat secara bersamaan atau secara terpisah. Signal yang tidak stabil, keterbatasan kemampuan dalam mengubah pesan ke dalam format digital, ditambah dengan sulitnya materi pelajaran, komunikasi pembelajaran terasa membosankan, memberatkan dan membebani.

Dalam perspektif Retorika, keberhasilan komunikasi efektif juga ditentukan oleh Logos, yang mengacu pada pesan. Apakah pesan yang disampaikan runut, menarik, argumentatif, sederhana, mudah dipahami, dapat dibaca, dikemas dengan visual dan ilustrasi. Semua itu tercakup dalam persoalan pesan (Logos). Pada umumnya penyampaian pesan dalam komunikasi pembelajaran disajikan secara verbal dengan menggunakan bahasa. Bahasa sebagai instrument utama dalam penyampaian pesan pembelajaran.

Tantangan seseorang dalam menggunakan bahasa adalah apakah ia dapat menggunakan secara runut, menggunakan kata-kata yang mudah dan dimengerti, susunan kalimatnya sederhana, tidak membingungkan, dan tidak bertele-tele. Di sisi lain, seorang guru dalam kegiatan pembelajaran di saat Pandemi, pesan itu dapat disajikan dalam platform digital, secara visual, infografis, animasi, hingga movie. Selain diperlukan kreativitas dan inovasi, untuk dapat mengemas dan menyajikannya, apakah ia menguasai desain grafis, animasi sederhana, dan operasionalisasi lainnya yang berkaitan dengan android, laptop, handphone, smartphone, atau iphone.

Sebagai model komunikasi pembelajaran multidimensi bagi siswa SD, proporsi terhadap kompleksitas pesan menjadi salah satu unsur penentu bagi keberhasilan komunikasi efektif. Pesan bagi Siswa SD, tentu tidak sekompleks dan serumit siswa SMA atau mahasiswa di perguruan tinggi. Namun betapa pun sederhana pesan pembelajaran yang ingin dikembangkan, kemasan pesan tetap harus dicermati dan dirumuskan secara matang.

Selain prinsip-prinsip tersebut, pendekatan Aristotelian juga merekomendasikan lima langkah penting untuk memenangkan dan meraih komunikasi efektif. Lima langkah komunikasi efektif ini dikenal sebagai five canons. Pertama, setiap orang yang kedudukannya sebagai komuniaktor, harus melakukan langkah “invention”-apa yang mau disampaikan, siapkan apa yang mau disampaikan, dalam hal-hal yang mau disampaikan, pahami siapa yang mau disampaikan, piranti utamanya apa, dan piranti pendukung apa. Jika langkah pertama ini telah dilakukan secara matang, maka komuniaktor secara substansi materi telah siap.

Langkah kedua adalah “arrangement” yakni langkah menata, mensinkronkan, menyelaraskan, memadukan, dari tema, bahan, piranti, dan kesiapan diri dalam menyampaikan. “Arrangement” menekankan pada kelogisan, segi kronologis, keterjalinan dan kekokohan terhadap kekuatan pesan dan caranya karena terintegrasi dan tertata sedemikian rupa.

Langkah ketiga “delivery” yakni bagaimana pesan itu disajikan dan disampaikan. Komunikator tidak dapat dilepaskan dari cara dan strategi menyampaikan pesan kepada khalayak. Hakikat “delivery” adalah tidak sebatas didengar atau dilihat khalayak, tetapi bagaimana pesan itu, memberi dampak dan pengaruh sesuai tujuan komunikasi pembelajaran yang telah dirumuskan. *Delivery* dapat dilakukan secara langsung dan dapat dilakukan melalui penggunaan saluran atau media tertentu.

Keempat, gaya penyampaian. Umumnya sangat spesifik dan subjektif. Setiap guru memiliki gaya berkomunikasi yang berbeda-beda. Dalam konteks model komunikasi pembelajaran yang efektif, poinnya adalah gaya komunikasi dilakukan dan dikembangkan agar membuat suasana menjadi hidup dan menarik. Gaya komunikasi yang datar dapat membuat proses pembelajaran jenuh dan tidak antusias. Gaya komunikasi yang terlalu cepat dan sangat serius, juga membuat peserta didik menjadi gagal fokus. Pendek kata, gaya komunikasi difungsikan untuk menciptakan suasana dalam pembelajaran yang menyenangkan.

Kelima adalah memori. Pendekatan ini memotret kemampuan komunikator dari sisi daya ingat terhadap materi yang mau disampaikan. Seorang komunikator dapat membuat coretan-coretan, power point, animasi, slide, atau catatan-catatan kecil, selain dimaksudkan agar peserta didik mendapatkan bahan materi, juga dapat digunakan untuk menghindari adanya

bagian atau materi tertentu yang terlewatkan karena hanya mengandalkan daya ingat.

3.4 Gaya Komunikasi

Sosialisasi dan internalisasi adalah proses komunikasi. Hovlan (1948) mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana seorang individu (komunikator) menyampaikan pesan (lambang verbal) untuk merubah perilaku individu lain. Dengan demikian dalam proses komunikasi sosialisasi dan internalisasi dituntut peran komunikator yang agensif dan kreatif dalam menformulasikan pesan. LittleJohn (1996) menjelaskan tentang teori produksi pesan yang berkaitan dengan komunikator. Salah satu teorinya disebut dengan Rhetorical Sensitivity Theory. Teori ini menjelaskan bahwa komunikator cenderung menyesuaikan pesan dgn audience sebagai awal komunikasi yang efektif. Ada 3 jenis komunikator, yaitu :

- a. Noble selves (kaku)
- b. Rhetorical reflektor (melebur dengan audience)
- c. Rhetorical sensivity (moderat) dengan memperhatikan diri sendiri, situasi dan orang lain.

Teori produksi pesan lainnya disebut dengan teori Communication style. Teori ini menjelaskan bahwa dalam komunikasi terjadi dalam 2 level, tidak hanya memberikan informasi tetapi juga menghadirkan informasi. Gaya penyampaian pesan bisa sebelum-sesudah- atau ketika pesan utama disampaikan. Terdapat 9 gaya komunikasi :a) Dominance; b) Dramatic Behavior; c) Openness; d) Contentious; e) Animation; f. Impression; g) Leaving; h) Freindliness

Pilihan terhadap gaya komunikasi menjadi penting jika dikaitkan dengan jenis pesan yang akan disampaikan kepada khalayak sasaran dan dampak yang diinginkan. Komunikator yang cerdas akan membelajari kondisional yang terjadi sebelum memilih gaya komunikasi. Banyak terjadi kegagalan komunikasi akibat ketidaksesuaian antara pilihan gaya komunikasi dan kontekstual peristiwa komunikasi. Komunikasi pembelajaran dari rumah bagi siswa usia SD yang penuh keterbatasan tentunya memerlukan kreativitas komunikator (guru) untuk lebih kreatif dan bijaksana.

3.5 Teori Pembelajaran

Proses pembelajaran adalah proses yang kompleks yang melibatkan banyak komponen yang saling mempengaruhi. Selain komponen pengajar (komunikator), pesan (materi pembelajaran dan komunikan (pelajar); harus dipahami juga konsep-konsep dan teori-teori pembelajaran untuk mencapai hasil pembelajaran yang maksimal. Teori dan konsep pembelajaran akan mengarahkan pada pendekatan pembelajaran yang tepat sesuai dengan kondisional pembelajaran yang akan dipraktikkan.

Albert Bandura dalam Teori Belajar Sosialnya (dalam Synder dan J Lopez, 2007 : 179-180) menyatakan bahwa perilaku dapat dirubah melalui proses pembelajaran. Bandura menyempurnakan teori belajar sosial dengan menambahkan aspek perilaku dan kognitif. Belajar perilaku (*Behavioral learning*) berarti lingkungan menyebabkan seseorang melakukan perilaku tertentu. Belajar kognitif berarti bahwa faktor psikologis pun punya andil dalam mempengaruhi bagaimana seseorang berperilaku. Manusia dapat meniru perilaku, namun ia juga punya kemampuan memilih dan memilah perilaku apa yang mau ia pelajari. Kecakapan memilah dan memilih inilah aspek kognitif yang dimaksud.

Manusia belajar dengan mengobservasi orang lain. Faktanya adalah bahwa pengetahuan manusia didapatkan dari manusia lain. Dengan kata lain, apa yang diketahui manusia didasarkan oleh penjelasan yang diberikan manusia lain. Proses ini berjalan terus sepanjang kehidupan manusia. Dalam memahami sesuatu hal , menurut teori belajar social manusia menggunakan : harapan, observasional, kapabilitas behavioral, efikasi diri, determinisme repositikal dan *reinforcement*.

Harapan atau ekspektasi adalah konsep utama dalam teori belajar sosial. Pengetahuan manusia harus mampu mewujudkan harapan dari lingkungannya dan kepercayaan terhadap sesuatu harus sesuai dengan kepercayaan lingkungannya. Belajar observasional berarti seorang individu mendasari pengetahuannya dengan mengobservasi orang lain di dalam lingkungan. Seorang individu akan mengenali perilaku orang lain, menyesuaikan dengan dirinya, lalu menirukan perilaku tersebut di masyarakat. Semua yang ia ketahui berasal dari perilaku orang-orang di sekitarnya.

Kapasitas behavioral merujuk pada fakta bahwa pengetahuan seseorang diperlukan untuk mempengaruhi perilakunya. Selagi perilaku orang

lain mungkin dapat mempengaruhi kamu, perilakumu tidak akan terpengaruh sampai kamu tahu/sadar. Barulah saat sadar, kamu bisa mengubah perilaku agar diterima masyarakat. Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri. Jika seseorang yakin terhadap pengetahuannya, ia akan bertindak berdasarkan pengetahuannya. Ia akan bertindak bila ia percaya diri dengan tindakannya.

Determinisme resiprokal adalah orang saling meniru perilaku saat mereka berinteraksi. Ketika seseorang berada di satu lingkungan, dia akan beradaptasi dengan lingkungan tersebut. Reinforcement adalah respon dari orang lain yang dapat memperkuat atau melemahkan suatu perilaku. Oleh karena itu Bandura menyebut manusia adalah prosesor aktif. Manusia tidak sekedar meniru, tetapi ia juga memikirkan konsekuensi perilaku yang akan ditiru. apabila sebuah perilaku tidak memberikan manfaat buat dirinya maka tidak akan dilakukan dan sebaliknya.

Menurut Albert Bandura, dalam proses belajar setiap respon yang dibuat seseorang selalu diikuti oleh sejumlah konsekuensi. Ada yang memuaskan, ada yang tidak memuaskan dan ada yang diabaikan. Bandura yakin bahwa perilaku yang kompleks dapat dipelajari ketika manusia memikirkan dan mengevaluasi konsekuensi dari perilaku tersebut (Feis and Feis, 2008 : 410-411)

Konsekuensi dari respon memiliki tiga fungsi. Pertama, Konsekuensi respon menginformasikan efek-efek tindakan. Ini dapat menjadi penuntun bagi tindakan di masa depan. Kedua, Konsekuensi respon memotivasi perilaku antisipasif; artinya kita sanggup merepresentasikan secara simbolis keluaran-keluaran perilaku di masa depan dan bertindak berdasarkan hal itu. Manusia tidak hanya memiliki kemampuan untuk mengerti, tetapi juga sanggup memprediksi. Ketiga, konsekuensi respons memperkuat perilaku.

Bandura yakin walaupun penguatan sering tidak disadari dan bekerja otomatis, namun campur tangan kognitif juga dapat mempengaruhi pola-pola perilaku yang kompleks. Ia yakin bahwa pembelajaran jauh lebih efisien ketika pembelajar secara kognitif terlibat di dalam situasi pembelajaran dan memahami perilaku mana yang dapat menghasilkan respon-respon yang tepat.

Bandura percaya bahwa perilaku baru dapat dicapai lewat dua jenis pembelajaran utama : yaitu pembelajaran dengan mengamati dan pembelajaran dengan bertindak. Elemen inti pembelajaran dengan mengamati adalah

permodelan, yang mencakup pengamatan terhadap aktivitas-aktivitas yang benar, mengkodekan secara tepat kejadian-kejadian tersebut untuk direpresentasikan di dalam memori, melakukan performa aktual perilaku dan memberikan motivasi yang cukup. Pembelajaran dengan bertindak mengizinkan seseorang untuk mencapai pola-pola perilaku kompleks lewat pengalaman langsung dengan memikirkan dan mengevaluasi konsekuensi-konsekuensi perilaku tersebut.

Proses pembelajaran yang kedua begitu mengizinkan manusia memiliki derajat tertentu dalam pengendalian kejadian-kejadian yang membentuk arah hidup mereka. , Namun pengendalian ini berada di dalam interaksi reproxikal antara tiga dimensi kepribadian yaitu variabel kepribadian, perilaku dan lingkungan.

Menurut Skinner, perilaku adalah fungsi dari lingkungan. Maksudnya perilaku akhirnya dapat dilacak pada daya-daya di luar pribadi. Jika lingkungan berubah, perilaku ikut berubah. Namun apa yang merubah lingkungan ? Perilaku manusia juga dapat melatih kontrakendali terhadap lingkungan meskipun dalam analisa terakhirnya Skinner tetap yakin bahwa perilaku kontra kendali ditentukan oleh lingkungan yang lain.

Skinner (1953) dalam Feis and Feis (2008 : 383-385) menyebutkan dua jenis pengkondisian pembelajaran, yaitu pengkondisian klasik dan operan. Dalam pengkondisian klasik (responden) sebuah respon diharapkan muncul dari organisme lewat satu stimulus spesifik yang sudah diketahui. Sedangkan dalam pengkondisian operan (Skinnerian) sebuah perilaku yang diharapkan muncul setelah mendapatkan penguatan.

Perbedaan utama antara pengkondisian klasik dan operan adalah : dalam pengkondisian klasik perilaku dimunculkan dari organisme, sedangkan dalam pengkondisian operan, perilaku dipancarkan. Respon yang dimunculkan ditarik keluar dari dalam diri organisme, sedangkan respon yang dipancarkan adalah respon yang muncul begitu saja. Oleh karena itu respon tidak terdapat dalam diri organisme sehingga tidak dapat ditarik keluar; maka Skinner lebih suka istilah "dipancarkan". Respon yang dipancarkan merupakan respon yang tidak pernah ada sebelumnya dalam diri organisme selain hanya muncul keluar karena sejarah penguatan organismic terhadap individu atau sejarah evolusi spesies itu sendiri.

Dalam pengkondisian klasik (*classical conditioning*) stimulus netral (yang dikondisikan) dipasangkan dengan stimulus yang tidak dikondisikan – persisnya stimulus sebelum pengkondisian beberapa kali sampai dia sanggup mengeluarkan seperti respon yang tidak dikondisikan sebelumnya. Contohnya reflek (phobia, rasa cemas)

Sedangkan dalam pengkondisian operan (*operant conditioning*), kuncinya adalah penguatan segera terhadap respon. Organisme pertama-tama melakukan sesuatu dulu baru kemudian diperkuat lingkungan. Penguatan pada gilirannya meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku yang sama akan muncul kembali. Pengkondisian ini disebut pengkondisian operan karena organisme beroperasi dalam lingkungan untuk menghasilkan satu efek khusus. Pengkondisian operan merubah frekuensi sebuah respon atau kemungkinan bagi suatu respon muncul. Penguatan tidak menyebabkan perilaku namun dia mempersiapkan suasana bagi pengulangannya.

Pendekatan lainnya adalah pendekatan behavioristik yang dipelopori oleh Watson. Pendekatan ini memiliki beberapa bagian teori yang penting. Pertama Teori Sarbon (*stimulus and response bond theory*). Menurut teori ini tingkah laku yang kompleks dapat dianalisa menjadi rangkaian “unit” perangsang dan reaksi (*stimulus and response*) yang disebut refleksi. Kedua, pengamatan dan kesan (*sensation and perception*) yang berfokus pada respon motorik dari pendengaran, penglihatan dan sebagainya. Ketiga, perasaan dan tingkah laku afektif.

Senang dan tidak senang adalah soal senso-motoris untuk mengetahui reaksi emosional yang dibawa sejak lahir. Reaksi emosional dapat ditumbuhkan dengan pensyaratan (*conditioning*) dan reaksi emosional bersyarat tersebut dapat dihilangkan dengan pensyaratan kembali (*reconditioning*). Keempat, Teori tentang berpikir. Berfikir adalah perilaku senso-motoris, termasuk berbicara dalam hati. Keima, pengaruh lingkungan (pendidikan, belajar, pengalaman) dalam perkembangan individu. Reaksi kodrati yang dibawa sejak lahir sangat sedikit. Kebiasaan-kebiasaan terbentuk dalam perkembangan, karena latihan dan belajar (Suryabrata Sumadi, 1990 : 286-291).

Teori lainnya adalah teori Gestalt yang mengatakan bahwa belajar pada pokoknya yang terpenting adalah penyesuaian pertama, yaitu mendapat respons yang tepat. Hal ini karena penemuan respons yang tepat bergantung pada “*sruckturing*” dari pada bahan yang tersedia di depan pelajar, maka mudah atau sukarnya problem itu terutama adalah masalah pengamatan.

Dalam arti tertentu jika dihadapkan dengan problem pengamatan itu dan apabila dapat melihat situasi dengan tepat maka akan dapat memperoleh pencerahan dan dapat memecahkan problem yang dihadapi. Asumsinya bahwa hukum-hukum atau prinsip-prinsip yang berlaku pada proses pengamatan dapat ditransfer kepada pelajar, maka untuk memahami proses belajar perlu memahami hukum-hukum yang menguasai proses pengamatan.

Hukum-hukum pengamatan menurut teori Gestalt. Menurut teori ini ada satu hukum pokok yaitu hukum *pragnanz* (kandungan / ketercakupan) dan empat hukum tambahan (*subsider*) yang tunduk pada hukum yang pokok; yaitu hukum-hukum keterdekatan, ketertutupan, kesamaan dan kontinuitas. Hukum *pragnanz* menunjukkan tentang berarahnya segala kejadian, yaitu berarah pada *pragnanz* itu, yaitu suatu keadaan yang seimbang, suatu *gestalt* yang baik. *Gestalt* yang baik mencakup sifat-sifat keteraturan, kesederhanaan kesetabilan, simetris dan sebagainya.

Medan pengamatan yang menjadi setiap hal yang dihadapi individu mempunyai sifat dinamis yaitu cenderung menuju ke keadaan *pragnanz* itu, yaitu keadaan yang seimbang. Keadaan yang problematis adalah keadaan yang tidak *pragnanz*, tidak teratur, tidak sederhana, tidak stabil, tidak simetri dan sebagainya dan pemecahan problem itu adalah mengadakan perubahan dalam struktur medan atau hal itu dengan memasukkan hal-hal yang dapat membawa hal yang problematis ke sifat *pragnanz*.

Sedangkan keempat hukum pokoknya adalah prinsip-prinsip tambahan yang memperkuat atau membantu proses menjadi *pragnanz* itu. Dalam penyelesaian problem kita mengatur problem yang kita hadapi itu menurut prinsip-prinsip yang terdapat dalam keempat hukum itu juga. Keempat hukum tersebut adalah keterdekatan, ketertutupan, kesamaan dan kontinuitas (Suryabrata Sumadi, 1990 : 297).

3.6 Pentingnya Komunikasi Organisasi

Dalam banyak literatur disebutkan bahwa sukses organisasi karena sukses komunikasi (Pace and Faules,:16). Riset, fakta, bukti dan pengalaman mengajarkan tentang adanya hubungan antara komunikasi dan organisasi. Meningkatkan kualitas kehidupan organisasi pada umumnya dimaknai sebagai upaya meningkatkan sesuatu yang harus dicapai sebagai tujuan dari manajemen. Dalam proses semacam ini, kesuksesan komunikasi sebagai

kesuksesan manajemen. Karena itu, komunikasi dan organisasi sebagai sesuatu yang bersifat inheren. Dinamika kehidupan organisasi dapat diamati secara jelas di dalam dan melalui komunikasi.

Hubungan ini dapat dilihat pada aspek-aspek krusial dari manajemen. Pertama, dalam komunikasi terdapat elemen-elemen universal yang menjadikan organisasi berkembang dan hidup secara ideal. Kedua, pada kenyataannya elemen-elemen universal dari komunikasi ini dapat ditemukan dan digunakan bagi kepentingan-kepentingan perubahan organisasi untuk menjadi lebih baik. Setidaknya bermanfaat ketika menghadapi turbulensi dan situasi kritis bagi manajemen.

Ketiga, praktek-praktek komunikasi yang digunakan membawa akibat dan menghasilkan efek serta dampak bagi organisasi dan manajemen. Keempat, pada umumnya organisasi yang berjalan dan berfungsi baik, mempunyai budaya komunikasi yang baik. Kelima, unsur-unsur komunikasi berkaitan dengan tujuan dan hasil yang diinginkan organisasi. Pada akhirnya, komunikasi itu sendiri adalah salah satu elemen paling penting dari organisasi.

Dengan demikian tujuan mempelajari komunikasi organisasi adalah meningkatkan kualitas kehidupan organisasi. Dengan perkataan lain, kenapa seseorang mempelajari komunikasi organisasi adalah pada akhirnya ia akan menjadi manajer yang baik. Bahkan ada yang berpendapat bahwa manajemen sesungguhnya adalah komunikasi (D'Aprix, 1982).

Secara umum, kenapa diperlukan pendalaman terhadap kajian komunikasi organisasi. Karena sejauh ini, pengalaman hidup berorganisasi ternyata tidak mudah. Banyak pengalaman dalam kehidupan berorganisasi terungkap misalnya adanya depersonalisasi, aturan yang kaku, terhambatnya kreativitas, pengambilan keputusan yang otoriter, tersumbatnya aspirasi, konflik dan ketegangan yang tergambar pada tempat dimana mereka bekerja.

Selain hal tersebut, ternyata di dalam kehidupan organisasi, terdapat pula kisah-kisah menarik, yang menceritakan kesuksesan organisasi, kesuksesan CEO, dan cerita-cerita reputasi organisasi perusahaan atau individu-individu yang sukses dalam mengantarkan tujuan manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Rahasia-rahasia semacam ini mengalir bersama dan di dalam komunikasi organisasi yang hidup di dalamnya.

Pemahaman yang baik terhadap komunikasi organisasi ditujukan untuk menemukan cara yang tepat dan manusiawi dalam meningkatkan kualitas hidup

mereka dalam berorganisasi atau kualitas hidup mereka di tempat kerja. Lebih lanjut, sangat mungkin, bila minat mendalami kajian komunikasi organisasi, karena adanya kesadaran pemikiran bahwa kehidupan organisasi sangat unik dan menarik. Kehidupan organisasi seperti sebuah teka teki, menggelitik, dan mengagumkan sehingga menimbulkan daya tarik bagi siapa pun untuk mengenal dan memahaminya lebih jauh dan mendalam.

Banyak diantaranya mendalami komunikasi organisasi, karena ingin mengetahui lebih luas, bagaimana organisasi dipelihara keberadaannya, bagaimana proses interaksi yang terjadi, mengelola kepentingan yang berbeda, memahami persaingan, bagaimana anggota-anggotanya membangun identitas dan mimpi yang sama, dan mendorong motivasi yang tinggi untuk mewujudkannya.

Dengan demikian, arti penting kajian komunikasi organisasi ini, masing-masing dapat mengambil manfaat yang berbeda. Manajer mengambil manfaatnya secara berbeda dengan karyawan. Demikian pula konsultan perusahaan dan praktisi secara berbeda, arti pentingnya seperti apa, studi komunikasi organisasi ini bagi mereka.

Komunikasi organisasi lebih dari sekedar sebagai sesuatu yang apa dilakukan. Komunikasi organisasi adalah sebuah disiplin ilmu yang penting bagi teoritis, praktisi, manajer, pemimpin organisasi atau pun bagi karyawan yang penting bagi landasan bagi kehidupan pengorganisasian untuk masa datang. Komunikasi organisasi merupakan suatu disiplin ilmu yang *legitimate* dan sangat berguna dalam memahami bentuk-bentuk perilaku individu dalam organisasi, karakteristik organisasi, kepemimpinan dalam organisasi dan memberi panduan pokok bagi keterlibatan seseorang dalam organisasi.

Ada kesepakatan umum bahwa ketrampilan dan keahlian komunikasi merupakan sesuatu yang esensial bagi efektifitas personal dalam organisasi. Setidaknya, efektifitas personal dalam tugas-tugas manajerial, professional dan posisi-posisi kepemimpinan (House and Bowditch, 1977).

3.7 Kepemimpinan Komunikasi Transformatif Organisasi

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dengan sifat kepemimpinan yang dimiliki. Menurut Edgar H.Schein (2010:195), peran utama pemimpin yang sekaligus membedakan dengan manager terlihat dari tiga hal.

Pertama, bagaimana pemimpin menciptakan budaya organisasi sebagai *core values of organization*.

Peran kedua adalah bagaimana nilai yang diciptakan sebagai budaya organisasi diformasikan ke dalam kelompok-kelompok yang ada. Menciptakan pengetahuan dan nilai inti organisasi menjadi tidak ada artinya, jika penciptaan nilai-nilai yang akan ditumbuhkembangkan tidak ditanam dan dibentuk ke dalam kelompok-kelompok yang ada.

Peran ketiga adalah bagaimana pemimpin memastikan agar nilai dan budaya organisasi melekat dan menjadi landasan bagi setiap pekerjaan yang dijalankan oleh setiap anggota organisasi.

Dengan ketiga peran itu, tampak bahwa persoalan kepemimpinan menjadi sangat penting, seperti yang dikatakan Presiden Matsushita Corp. Jepang: *first we make people than we make product*. (Takeuchi and Nanouka, 1995). Pertama, kita memmbereskan persoalan manusia, baru kemudian urusan produk. Tugas seorang pemimpin adalah menstransformasikan visi dan nilai inti organisasi hidup dalam seluruh aktivitas organisasi.

Kepemimpinan itu tumbuh bersama dengan orang-orang yang dipimpinya. Kebersamaan dengan orang yang dipimpin menimbulkan pengakuan bahwa seseorang patut dipercayai dan diyakini memiliki karakter kepemimpinan. Kemampuannya terlihat dan teruji. Perdebatan kepemimpinan yang efektif mempertimbangkan sejumlah variabel untuk menentukan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah efektif.

Kepemimpinan efektif mempersyaratkan adanya bakat, motif, keahlian, kemampuan, dan pengetahuan tertentu. Di sisi lain, kepemimpinan dihubungkan dengan kemampuan memotivasi. Dengan cara-cara seperti apa seorang memotivasi orang lain yang menjadi bawahannya. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang lain untuk mendapatkan kembali, memelihara dan meningkatkan motivasi seseorang.

Hubungan kepemimpinan dan motivasi sering dikaitkan dengan produktivitas, efisiensi, respon yang energik, komitmen dan keberlangsungan hidup organisasi. Dari sudut pandang ini dijelaskan bahwa kepemimpinan tidak lain adalah cara bekerjanya seseorang secara konsisten dengan orang lain agar tetap termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori-teori kepemimpinan yang lama (baca: tradisional) menyebutkan bahwa kepemimpinan harus dilihat dari situasi yang berbeda-beda. Prinsip kepemimpinan tidak dapat ditunjukkan secara general karena pada umumnya gaya kepemimpinan tertentu dihadapkan pada situasi yang tertentu pula.

Setiap situasi tertentu hanya cocok dengan perlakuan tertentu. Berbagai faktor dan ukuran dapat diterapkan dalam melihat gaya kepemimpinan seseorang. Misalnya lingkungan yang cepat berubah, ukuran besar kecilnya organisasi, perkembangan teknologi, kompleksitas pekerjaan, karakteristik orang-orang yang dipimpin dan tipe pekerjaan yang harus diselesaikan.

Kepemimpinan juga bukan merupakan persoalan situasional tertentu di mana kepemimpinan seseorang dilahirkan karena takdir jaman. Tetapi lebih dari itu kepemimpinan organisasi dapat merupakan simultansi dari beberapa faktor, yakni sebagai ilmu, ketrampilan, bakat dan hasil dari situasi tertentu yang menentukan karakteristik kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam konteks ini tentu saja untuk kepentingan organisasi dan tidak dimaksudkan untuk kepentingan politik. Meskipun tidak menutup kemungkinan adanya dimensi politik di dalamnya. Dalam relasi sosial yang tidak setara, sangat mungkin cara pandang dalam melihat relasi ini dengan kaca mata politik. Dalam kehidupan organisasi, keberadaan pemimpin menjadi krusial karena peran dan hasilnya yang langsung dirasakan dan pengaruhnya bagi kehidupan organisasi.

Bagaimana seorang pemimpin menggunakan potensi dan kekuatan komunikasi untuk menunjukkan kepemimpinan yang efektif bagi organisasi. Ini pula yang menjadi relevansi kenapa masalah kepemimpinan menjadi bagian pertimbangan dalam pengelolaan organisasi sekolah. Sebab di dalam organisasi sekolah itu ada yang namanya kepala sekolah, yang posisinya sebagai manajer sekaligus sebagai pemimpin.

Urgensi para pemimpin organisasi adalah membantu mengarahkan individu, kelompok dan keseluruhan organisasi dalam menetapkan dan memantapkan tujuan serta menjaga tindakan yang mendukung tujuan organisasi. Sedangkan para manager menjalankan tugas tertentu yang dibebankan kepadanya dan mengevaluasi pekerjaan orang lain. Seorang manager diharapkan menjadi seorang pemimpin meskipun tidak semua manager memperlihatkan kapasitas kepemimpinannya (Shockley and Zalabak, 1991:255)

Dengan demikian, kepemimpinan terjadi melalui komunikasi. Para pemimpin mengkomunikasikan perlunya perubahan, menerjemahkan tujuan ke dalam realitas kehidupan organisasi, mengusulkan strategi baru, membantu mempertahankan suatu tindakan dan mendukung tujuan organisasi. Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan komunikasi (baca: *leadership communication*) adalah sebuah proses mempengaruhi dimana para pemimpin menyakinkan para pengikutnya untuk meraih tujuan-tujuan spesifik atau luaran organisasi yang lebih besar dan strategis.

Kemampuan para pemimpin dalam mempengaruhi ini didasarkan pada posisi pemimpin, kredibilitas di hadapan para pengikut, kemampuan analisis dan ketrampilan teknis dan kompetensi komunikasi secara keseluruhan. Pendek kata, orang dapat ditugaskan untuk menempati posisi sebagai pemimpin, tetapi kepemimpinan terjadi tidak dari penugasan itu, melainkan tumbuh bersama dengan yang dipimpin melalui komunikasi dan interaksi dengan orang lain (Shockley and Zalabak, 1991:251)

Sedangkan manajemen memenuhi peran tertentu yang dimaksudkan untuk memfasilitasi kerja bagi tujuan organisasi. Dalam menjalankan peran ini para manager diberi legitimasi kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan. Mereka dituntut mendapatkan kepatuhan rutin dari prosedur dan harapan yang ditetapkan organisasi. Para manager diharapkan mampu melampaui dari tuntutan tanggung jawabnya dalam mendapatkan kepatuhan dari para bawahan sehingga mencapai prestasi prima. Sama seperti dalam kepemimpinan, para manager menjalankan pengaruhnya melalui potensi dan kekuatan komunikasi.

Dari pengertian ini, dapat dimaklumi kiranya antara kepemimpinan/pemimpin dan manajemen/manager terdapat titik persilangan penting dalam menjalankan peran masing-masing dalam organisasi. Ada kesamaan yang ditunjukkan, sekalipun tetap ada perbedaan yang jelas dari keduanya. Perbedaan dan persamaannya dapat dicermati dari pendefinisian yang telah dijabarkan di atas. Singkatnya, fungsi kunci pemimpin adalah memantapkan visi dasar organisasi, sedangkan fungsi kunci manager bertindak dalam suatu cara yang mendukung sarana untuk meraih tujuan organisasi.

Konsep kepemimpinan sendiri dapat dilihat dari tiga hal:

- a. Kepemimpinan merupakan konsep relasi. Artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain. Penerimaan atau penolakan terhadap kepemimpinan ditentukan oleh relasi antara yang memimpin dan yang dipimpin. Kematangan kepemimpinan

- dilahirkan dalam hubungan ini. Seseorang diakui sebagai pemimpin jika diakui dan diikuti oleh para pengikutnya.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Seseorang hingga diakui kepemimpinannya, karena dalam jangka waktu tertentu telah melakukan hal penting dan mendasar. Sedangkan tindakan itu dirasakan berpengaruh terhadap orang lain yang orang itu mendapatkan kemanfaatan atas pengaruh dari kepemimpinan tersebut. Dengan perkataan lain, pemimpin lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Sebab menduduki suatu otoritas tanpa melakukan tindakan yang menunjukkan kapasitas kepemimpinan, pada gilirannya tidak membawa pada pengakuan sebagai sosok pemimpin
 - c. Kepemimpinan merupakan bentuk bujukan. Kemampuan membujuk orang lain untuk melakukan tindakan seperti yang diinginkan adalah bentuk lain dari konsep kepemimpinan. Bujukan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain menggunakan otoritas dan legitimasi yang dimiliki, memberi imbalan dan hukuman, dan memberi kesuritaauladan.

3.8 Komunikatif Konstitusi Organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Sigit Tripambudi dan Basuki Agus Suparno (2020) disebutkan bahwa model yang baik menggambarkan unsur-unsur, fungsi dan kedudukannya, relasi dan operasi bagaimana di dalam model menggambarkan orientasi hasil yang dituju.

Pengembangan model ekuivalen dan sejalan dengan pemikiran tentang sistem. Di dalam sistem, terdiri dari unsur-unsur sistem. Setiap unsur menggambarkan fungsi dan kedudukannya yang satu terhadap yang lain saling bergantung dan mempengaruhi, yang bekerja menghasilkan tujuan tertentu (Littlejohn, 2000: 26)

Kajian secara akademik menunjukkan bahwa organisasi dapat dimetaforakan sebagai sistem, *living organism*, dan *culture* (Em Griffin, 2002; Katherine Miller, 2002) yang bertumpu pada bagaimana melakukan pengelolaan di dalamnya agar organisasi hidup, tumbuh, berkembang dan memiliki reputasi.

Organisasi sebagai sistem dan budaya, yang baik adalah organisasi yang mampu berinteraksi dengan lingkungan dan mengambil input bagi penyesuaian-penyesuaian. Dikatakan bahwa sistem yang baik adalah sistem yang mampu

beradaptasi, dapat melakukan penyesuaian dan melakukan stabilisasi terhadap keadaan yang tidak normal (Miller, 2002). Setiap organisasi dituntut untuk dapat bertahan dan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan termasuk di dalamnya terhadap pandemi Covid 19.

Penyesuaian dan adaptasi ini meliputi fungsi-fungsi manajemen, kepemimpinan, sumber daya manusia, pengetahuan terhadap perubahan, inovasi-inovasi dan perubahan-perubahan perilaku itu sendiri. Dari semua itu, komunikasi memegang peran sentral dalam organisasi.

Dennis Tourish dan Owen Hargie (2004:7) menyatakan bahwa komunikasi adalah sentral bagi para manager dalam melaksanakan perannya. Oleh Clampitt dan Downs (1993) dikatakan bahwa manfaatnya dapat meningkatkan produktivitas, mereduksi keabaiian, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan level inovasi, rendah resistensi dan menurunkan biaya. Chester Barnard (1938: 82) juga menegaskan sebagaimana berikut:

an organization comes into being when (1) there are persons able to communicate with each other (2) who are willing to contribute to action (3) to accomplish a common purpose. The elements of an organization are therefore (1) communication; (2) willingness to serve; and (3) common purpose. These elements are necessary and sufficient conditions initially, and they are found in all such organizations.

Mary Parker Follet (1995) menunjukkan peran sentral komunikasi dalam organisasi, yakni sebagai: *collaboration with employees; reciprocal adjustment; functional relating* dan ditambahkan oleh Gabriel Tarde (1899) dengan kekuatan harmonisasi (*harmonizing force*).

Paparan itu secara jelas menunjukkan bahwa kualitas organisasi ditentukan oleh pengelolaan komunikasi. Sebaliknya, kualitas pengelolaan organisasi ditentukan oleh kualitas komunikasi itu. Karena itu, Pengembangan Organisasi Pengelola Sekolah di masa Pembatasan Sosial seperti sekarang ini, dapat dilakukan dengan pendekatan komunikasi. McPhee dan Zaug (2000) dalam tulisannya di sebuah jurnal secara tegas menyebutkan bahwa kualitas organisasi dapat dikembangkan melalui empat lokasi komunikasi dalam organisasi.

Pertama, *membership negotiation*. Kegagalan organisasi untuk berkembang, karena derajat penerimaan anggota organisasi satu terhadap yang lain terlalu jauh. Mereka yang tidak diterima oleh anggota organisasi dapat

menjadikan tingkat keterlibatan rendah, produktivitas menurun, dan kurang memiliki tanggung jawab. Tingkat kesenjangan penerimaan anggota terhadap anggota yang lain yang ekstrim adalah adanya konflik dan pertentangan yang tidak pernah selesai dirampungkan. Oleh karena itu, derajat penerimaan anggota organisasi sebenarnya dapat dibentuk dan dikembangkan dengan interaksi. Employee relations adalah salah satu bentuk dan upaya untuk menyelesaikan masalah membership negotiation.

Kedua, Self Structuring. Organisasi pasti memiliki sumber daya, norma, aturan, visi dan misi. Pertanyaannya adalah sejauh mana, anggota organisasi menjiwai segi-segi yang ada pada organisasi. Semakin mendalami dan menjiwai, maka komitmen anggota terhadap organisasi semakin tinggi, dan sebaliknya organisasi akan memberi perhatian pada anggota organisasi. Relasi anggota organisasi dan norma-norma organisasi tidak mudah dibentuk. Keberhasilannya akan membentuk budaya organisasi yang excellence, identitas organisasi yang kuat, kebanggaan terhadap organisasi. Proses-proses ini adalah proses komunikasi.

Ketiga, Activity Coordination. Kualitas organisasi dapat dilihat dari cara mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerjasama, kepercayaan, kecepatan, beban kerja, dan kekompakan adalah memyangkut bagaimana pekerjaan diselesaikan. Banyak kegagalan organisasi karena dalam banyak hal, pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi gagal diselesaikan secara berkualitas. Sedangkan masalah activity coordination ini adalah masalah komunikasi.

Keempat, institutional position. Cara organisasi menyajikan diri dan mengkomunikasikan diri kepada masyarakat luas menjadi bagian penting agar dikenal dan dipercaya. Bagian penting dari masalah ini bagaimana organisasi membangun relasi dengan publiknya baik internal atau eksternal.

Keempat konsep inilah yang mbingkai pemikiran dari pendekatan CCO-Communication Constitution of Organization. Melalui pendekatan ini, Model Pengembangan Organisasi Pengelola Sekolah di Masa Pembatasan Sosial ini akan dirumuskan, khususnya organisasi pengelola sekolah yang ada di bawah naungan PGRI di Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul.

Tentu saja kompleksitas terhadap empat lokasi komunikasi dalam pengembangan komunikasi melalui pendekatan ini akan muncul. Permasalahan komunikasi dalam organisasi dan kualitas organisasi itu, juga terkait dengan

kepemimpinan. Asumsi pemimpin dalam pengelolaan organisasi sangat krusial dalam menentukan suasana komunikasi di dalam organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap empat lokasi komunikasi melalui pendekatan CCO itu sangat besar. Situasi komunikasi dalam proses membership negotiation dan kepemimpinan bertalian. Demikian pula proses-proses self structuring berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pimpinan dalam organisasi. Peran sentral pemimpin juga terlihat dalam mekanisme dan cara kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan perkataan lain, Model Pengembangan Pengelola Sekolah di Era Pembatasan Sosial ini bersifat eksploratif dan terbuka guna mengakomodir dimensi dan cakupannya. Harapannya, dalam situasi pandemic dan keterbatasan dalam pengelolaan yang sekolah yang dilakukan secara daring, dapat drumuskan penguatan kelembagaan organisasi pengelola sekolah yang mandiri dan kredibel.

BAB 4

PENGEMBANGAN KOMUNIKASI PEMBELAJARAN SEKOLAH DASAR DI MASA PANDEMI COVID 19

4.1 Komunikasi Pembelajaran Multidimensi Siswa SD

Proses pembelajaran dari rumah menjadi teknik pembelajaran yang utama sejak mewabahnya virus Covid-19. Alasan untuk mencegah penyebaran virus tersebut memaksa semua proses pembelajaran di semua level dilakukan dari rumah. Proses pembelajaran dari rumah pada level sekolah dasar (SD) memerlukan perhatian khusus karena anak belum bisa belajar mandiri. Pendampingan orang tua (fasilitator) diperlukan untuk menjembatani proses komunikasi pembelajaran antara guru dan siswa. Kesenjangan pengetahuan, referensi, pengalaman, kosa kata yang terjadi pada siswa membutuhkan fasilitator dalam proses pembelajaran di rumah.

Pembelajaran dari rumah bagi siswa SD di wilayah kecamatan Piyungan tidak dapat dilakukan secara *on line* dengan memanfaatkan *Information technology* oleh semua siswa. Masih terdapat siswa yang tidak memiliki fasilitas IT (*smartphone*) karena keadaan sosial ekonomi orang tua siswa. Siswa yang seperti ini pembelajaran dari rumah dilakukan secara manual. Setiap pagi orang tua siswa datang ke sekolah mengambil materi belajar dan tugas dari guru sambil menyerahkan tugas dari guru pada hari sebelumnya.

Bagi siswa yang orang tuanya memiliki fasilitas *smartphone* juga masih terdapat hambatan secara teknis. Pertama, masih terdapat *blank spot area* di wilayah geografis yang berupa pegunungan. Siswa di wilayah ini mengenal istilah *mudhun* (turun), yaitu kegiatan turun ke daerah bawah untuk mencari sinyal sehingga bisa mengakses materi pelajaran dan tugas yang masuk.

Kedua, keterbatasan ketersediaan sarana komunikasi dalam keluarga. Keterbatasan ini sangat bervariasi. Ada dalam satu keluarga yang hanya tersedia satu *smartphone*, sedangkan anak yang belajar dari

rumah lebih dari satu sehingga penggunaannya harus bergantian. Ada juga *smartphone* yang seharian penuh di bawa bekerja orang tua sehingga hanya bisa mengakses materi pelajaran dan tugas di malam hari.

Ketiga, keluhan dari orang tua siswa karena membengkaknya biaya pembelian kuota data internet. Bisa terjadi akses materi pelajaran dan tugas terhambat karena belum tersedia kuota data internet.

Seorang guru SDN Karang Gayam di Wilayah Piyungan menjelaskan bahwa kelebihan dan kekurangan pembelajaran dari rumah sangat dipengaruhi oleh kondisi geografis, sosial ekonomi, penguasaan teknologi dan tingkat pendidikan orang tua siswa. Secara geografis sekolahnya terletak di dataran rendah, namun sebagian siswanya tinggal di wilayah pegunungan dengkat tingkat sosial ekonomi dan pendidikan orang tua yang rata-rata rendah.

.....”Kelebihan belajar *online* kita melek teknologi karena pakai HP atau aplikasi. Kalau di sini masih campuran. Ada yang pakai aplikasi, ada yang pakai google form, ada yang baru pakai CB Class, kalau tambahannya nanti ada di video pembelajaran. Kalau kekurangannya kalau di sini itu melihat kondisi anak-anak yang tidak semua terjangkau internet, jadi untuk yang ada di atas itu anaknya kadang-kadang harus turun untuk mencari sinyal, kalau tidak itu keterbatasan untuk pembelian kuota, sama nanti kalau yang tidak punya HP kebetulan disini murid saya 1 orang hp nya itu rusak nah itu kemarin kalau sebelum ini itu saya pergi kerumahnya nganter tugasnya nah kebetulan karena Dia di pagergunung itu, nah setelah itu orang tua nya yang kesini setiap pagi mengambil tugasnya dan mengumpulkan tugas yang kemarinnya....” (Wawancara tanggal 30 Juli 2020).

Salah satu hambatan pembelajaran dari rumah bagi siswa SD adalah masih dibutuhkan pendampingan oleh orang tua. Namun tidak semua orang tua mampu melakukan pendampingan dengan baik yang disebabkan oleh beberapa kendala, seperti : rendahnya tingkat pendidikan orang tua, kesibukan orang tua dan kurangnya pemahaman terhadap karakter pendidikan anak.Ibu Septi dari SDN Karang Gayam Kalurahan

Sitimulyo Piyungan menjelaskan bahwa pendidikan dari rumah membutuhkan pendampingan orang tua. Namun sebagian siswanya ada yang tidak didampingi orang tuanya karena tingkat pendidikannya hanya SD atau SMP. Ada juga kedua orang tua siswa yang bekerja di luar rumah dari pagi sampai petang sehingga tidak bisa mendampingi anaknya belajar di rumah. Terdapat juga orang tua siswa yang bisa mendampingi anak namun tidak memahami karakteristik pendidikan anak. Orang tua siswa yang seperti ini biasanya menginginkan anak bisa segera memahami materi pelajaran dan menerapkan disiplin yang tinggi. Ia bersifat emosional jika anak tidak sesuai dengan harapannya dalam belajar. Akibatnya anak bisa menjadi tertekan (stress) yang justru bisa menghambat proses belajar. Idealnya anak dibuat belajar dengan senang hati sesuai dengan karakteristik anak (Wawancara tanggal 30 Juli 2020).

Ibu Septi pernah memberikan tugas kepada siswanya membuat video wawancara kepada orang tuanya mengenai suka dukanya pembelajaran *online*. Kebanyakan mereka mengeluhkan karena tidak bisa mendampingi anak belajar di rumah. Penyebab pertama adalah kesibukan, banyak orang tua siswa yang bekerja seharian sebagai buruh. Penyebab kedua adalah tingkat pendidikan yang rendah sehingga tidak mampu menjelaskan jika anak mendapatkan kesulitan dalam memahami materi belajar atau mengerjakan tugas. Banyak orang tua siswa yang pendidikan terakhirnya SD dan SMP, bahkan ada yang lulus SD nya dengan Kejar Paket A. Penyebab ketiga adalah sifat orang tua yang tergesa-gesa / tidak sabra, maunya anak-anak dapat segera bisa Bahkan ada orang tua siswa yang protes kalau memberi materi atau tufas jangan terlalu banyak.

Kondisional seperti di atas dialami oleh Ibu Tatik Susilah. Ia Tinggal di Dusun Pagar Gunung. Srimulyo, Piyungan, Bantul DIY. Ia sebagai Ibu Rumah Tangga sedangkan suaminya kesehariannya sebagai penjual genteng keliling. Untuk memenuhi pembelajaran *online* kedua anaknya yang kelas 2 dan kelas 4 SD, Ia terpaksa hutang uang satu juta rupiah dengan angsuran Rp, 20.000,00 per hari selama 60 hari untuk membeli *smartphone*. Itu pun terkadang angsurannya bolong jika penghasilan pada hari itu kurang.

Setelah memiliki *smartphone* pun masalah belum selesai karena sering error dan kuotanya terkadang telat karena tidak bisa membeli secara rutin. Kaalau pas pas memiliki kuota pun kesulitannya adalah masalah sinyal yang terkadang sulit, terkadang ada terkadang lemah sehingga untuk

memaksimalkan penangkapan sinyal harus keluar rumah mencari posisi yang sinyalnya lebih kuat. Dalam keadaan perangkatnya sama sekali tidak bisa dimanfaatkan, Ibu Tatik Susilah setiap hari ke sekolah mengambil materi pembelajaran kedua anaknya dan mengumpulkan tugas hari sebelumnya.

Masalah lain yang dihadapi Ibu Tutik Susilah adalah masalah pendampingan belajar dan pendisiplinan anak dalam belajar. Pengetahuan dan pengalamannya sebagai tamatan SD dengan persamaan Kejar Paket A tidak dapat sepenuhnya dapat membantu jika anaknya mengalami kesulitan dalam belajar. Solusinya ia terkadang meminta anaknya bertanya kepada saudaranya yang dianggap mampu menjelaskan kesulitan memahami materi pelajaran.

Mendisiplinkan anak belajar di rumah juga tidak mudah karena bawaan kedua anaknya suka bermain di luar rumah. Ia harus berkali-kali memanggil anaknya untuk belajar maupun mengerjakan tugas. Itu pun terkadang anaknya tetap tidak mau mengerjakannya, sehingga terkadang ia sendiri yang harus banyak membantu dalam mengerjakan tugas. Termasuk ketika ujian, ia banyak membantu mengerjakannya walaupun ia menyadari hal tersebut tidak jujur dan tidak mendidik. Hal ini terpaksa ia lakukan karena kewalahan dalam mendisiplinkan anaknya. Kedua anaknya pun ketika ditanya menjawab lebih suka belajar di rumah karena lebih banyak waktu untuk bermain. Oleh karena itu ia sangat berharap dapat sekolah dapat dibuka lagi secara normal. Kalaupun masih harus belajar dari rumah ia berharap kepada pemerintah untuk memberi kuota gratis dan menguatkan jaringan sinyal (Wawancara tanggal 24 Agustus 2020)

Secara teknis Ibu Septi melaksanakan pembelajaran *online* menggunakan WA Grup wali murid. Materi pelajaran dan tugas dalam bentuk foto, *power point* dan video disampaikan melalui grup tersebut, namun untuk pengumpulan tugas dan umpan balik disampaikan secara pribadi. Waktu pengumpulan tugas bersifat fleksibel karena kondisional siswa berbeda-beda bergantung pada ketersediaan *smartphone* di rumah dan kedisiplinan siswa (orang tua). Ada siswa yang mengumpulkan tugas tepat waktu, ada yang sampai jam sebelas malam, bahkan ada yang keesokan harinya.

Sekolah juga menawarkan pendampingan bagi siswa yang mempunyai kesulitan belajar untuk datang ke sekolah atas persetujuan dengan orang tua siswa untuk lebih menjelaskan materi pelajaran. Kegiatan ini merupakan respon atas keluhan orang tua yang kurang bias mendampingi siswa belajar di rumah. Kegiatan ini sifatnya sukarela bagi semua siswa yang ada kesiapan datang ke sekolah mengingat tidak semua orang tua siswa mampu mendampingi anak belajar di rumah, baik karena kesibukan, kurangnya pengetahuan maupun kurangnya pemahaman terhadap karakteristik belajar anak sehingga justru menghasilkan keributan dengan orang tua.

Pembelajaran *online* dari rumah banyak terbantu dengan video karena yang paling mendekati dengan pembelajaran tatap muka. Pelajaran Matematika yang dianggap paling sulit sangat terbantu disamping juga mata pelajaran lainnya seperti Bahasa Indonesia, Agama, Olah Raga dan sebagainya. Video tersebut dibuat sendiri oleh guru ala kadarnya. Sebenarnya tersedia berbagai video pembelajaran yang dibuat oleh para relawan yang diunggah di *YouTube*. Namun sekolah tidak mewajibkan siswa untuk mengunduhnya mengingat kuota yang diperlukan cukup banyak. Termasuk menonton Siaran Pendidikan di TVRI, sekolah tidak mewajibkan. Namun sekolah mempersilahkan kalau ada yang mempunyai kesiapan mengunduh Ruang Siar Guru di *YouTube* atau menonton siaran pendidikan di TVRI sebagai tambahan.

Evaluasi belajar dilakukan dengan menggunakan *google form* untuk soal pilihan ganda dan uraian singkat. Untuk soal yang membutuhkan jawaban uraian panjang soal ditulis guru kemudian difoto kemudian dikirim melalui WA Group. Siswa menjawab dalam bentuk tulisan kemudian difoto kemudian dikirim ke guru. Persoalannya adalah masalah kejujuran siswa dalam mengerjakannya. Diindikasikan banyak siswa yang dibantu orang tua dalam mengerjakan evaluasi belajar. Berdasarkan identifikasi bentuk tulisan saja ada yang tidak seperti tulisan siswa yang bersangkutan seperti biasanya. Indikasi lainnya adalah nilai evaluasi siswa yang di sekolah masuk kriteria tinggi, hasil evaluasi di rumah justru lebih rendah dibandingkan dengan siswa yang biasa hasil evaluasi di sekolah masuk kategori rendah. Analisanya adalah yang hasil evaluasinya menjadi rendah mereka mengerjakan sendiri, sedangkan yang biasa hasil evaluasinya rendah dibantu orang lain. Namun demikian kedua indikasi

tersebut tidak dapat dipastikan karena pihak sekolah tidak bias mengontrol secara pasti.

Secara umum Ibu Septi lebih menyukai mengajar secara tatap muka karena dapat mengontrol siswa dan mengetahui emosi siswa saat belajar. Proses belajar tidak hanya transfer pengetahuan tetapi lebih penting dari itu adalah transfer nilai-nilai. Menurutnya pendidikan *online* menjadikan kualitas pendidikan siswa SD menurun, terutama di wilayah pedesaan dimana sarana, prasarana dan SDM pendukung masih kurang. Oleh karena itu dibutuhkan dukungan dari semua pihak seperti pemerintah, sekolah, orang tua, relawan dan sebagainya.

Sementara itu, Bapak Vian, seorang guru SDN Kaligatuk yang secara geografis sekolahnya terletak di pegunungan menjelaskan bahwa pendidikan dari rumah (*online*) bagi siswa-siswanya tidak bisa berjalan efektif. Persoalan utamanya adalah sinyal seluruh operator seluler sangat buruk di wilayah tersebut. Ketersediaan perangkat teknologo bagi siswa di rumah juga sangat minim karena lebih dari 80 % orang tua siswa berstatus buruh harian dengan tingkat pendidikan yang rendah.

"....Kelebihan pembelajaran dari rumah apa ya... ? Kalau untuk daerah Kaligatuk tu karena kesulitan sinyal jadi agak susah, jadi kalau bilang kelebihan juga malah bingung. Semester kemarin dari guru lebih mudah karena dari awal sudah masuk, jadi tinggal nglanjutin. Tetapi kalau untuk yang semester sekarang itu karena pelajarannya juga pindahan dari kenaikan kelas jadi agak susah. Kalau kekurangannya banyak sekali karena tempatnya itu bukit. sinyal agak susah dan kemudian hampir dibidang 90 persen itu *Handphone* atau Android dibawa orang tua untuk kerja. Jadi kadang guru mengirim tugas itu malam hari kemudian dibukanya terus paginya anak anak mengerjakan kemudian malam baru pada ngirim atau sore, jadi kekurangannya di sinyal, bahkan ada yang harus keluar rumah, dirumah tidak ada sinyal...".

"....Ada di kelas s empat itu anak yang orang tuanya bener bener gak punya Android. Antisisipasinya cuma melewati temennya yang punya Android, atau mengambil tugas langsung ke sekolah, bisa orang tuanya atau bisa anaknya juga bisa" (Wawancara tanggal 8 Agustus 2020).

Berdasarkan wawancara dengan dua siswa SDN Kaligatuk pada tanggal 8 Agustus 2020, yaitu Afif dan Rosita, mereka berdua menjelaskan bahwa belajar secara online di rumah terkendala dengan sinyal yang buruk, Android di rumah hanya ada satu yang hanya bisa digunakan di malam hari karena dibawa kerja orang tua dan mahal biaya pembelian kuota internet. Mereka tidak pernah mengakses video pembelajaran melalui YouTube karena boros kuota. Mereka juga tidak pernah menonton siaran pendidikan melalui TVRI karena siaran TVRI tidak bisa ditangkap di wilayah Mereka lebih senang belajar di sekolah karena lebih mudah memahami materi pelajaran dan terhibur dengan kehadiran teman-temannya. Mereka merasa jenuh dan bosan di rumah.

Menyikapi kondisional tersebut, pihak sekolah setelah berdialog dengan orang tua siswa dan pihak terkait lainnya mengadakan pembelajaran tatap muka terbatas dengan menerapkan protocol kesehatan. Siswa sekolah masuk seminggu dua kali. Setiap kelas dibagi dua sesi masing-masing selama dua jam. Bapak Sutarno, Kepala SDN Kaligatuk menyebut ini sebagai pendampingan belajar siswa bukan belajar formal di sekolah. Maka suasananya pun dibuat tidak formal, yaitu tidak memakai seragam sekolah, tetapi memakai pakaian keseharian.

Pendampingan belajar tersebut sangat bermanfaat bagi guru, siswa dan orang tua siswa. Bagi guru sangat memudahkan menjelaskan mata pelajaran yang dianggap paling sulit, yaitu Matematika. Waktu dua jam diutamakan untuk pelajaran Matematika, baru kalau ada sisa waktu digunakan untuk pelajaran yang lain. Khusus kelas satu difokuskan untuk pelajaran membaca karena dari 12 siswa baru di Tahun Akademik 2020/2021 tersebut hanya dua siswa yang sudah dapat membaca.

Bagi siswa, program pendampingan belajar menjadi motivasi belajar tersendiri setelah merasakan kejenuhan di rumah. Suasana "belajar sambil bermain dan bermain sambil belajar" yang masih dibutuhkan siswa SD ditemukan lagi dengan pertemuan dengan guru dan teman sekolah. Mata pelajaran yang sulit pun, yaitu matematika, dapat menjadi lebih jelas. Sedangkan bagi orang tua siswa juga sangat membantu karena adakalanya orang tua tidak bisa mendampingi belajar karena kesibukan atau ketidapahaman terhadap materi pelajaran sekolah. Orang tua juga kesulitan untuk meniadakan waktu belajar anak di rumah. Anak-

anak di rumah terkadang terlalu asyik bermain dan menunda-nunda tugas pelajaran dari sekolah, bahkan ada yang tidak mau mengerjakannya.

Kepala Sekolah Salafiah Ula (SU) Islamic Centre Bin Baz, sekolah yang setara SD, yaitu Ustadz Yusuf menjelaskan kendala-kendala pembelajaran online di lingkungan sekolahnya dalam wawancara pada tanggal 7 September 2020 sebagai berikut :

“...Kendalanya di SU Bin Baz sendiri yang paling mendasar yang pertama terkait masalah alat komunikasinya, misalnya *handphone*, karena ada beberapa dari wali santri itu yang tidak memiliki HP, ada yang HPnya ini satu untuk bergantian tiga anaknya atau empat anaknya. Jadi untuk efisien dalam penggunaan *handphonenya* kurang. Jadi terkadang harusnya tugas dikumpulkan hari ini juga akhirnya dikarenakan ada kegiatan KBM *online* untuk beberapa anaknya, jadi agak mundur. Atau biasanya dikarenakan orang tua dua duanya bekerja pulangnye sore kemudian baru bisa mengumpulkan malam hari. Itu yang sering kita temui di KBM *online*, Kemudian lainnya adalah memaksimalan penyampaian materi ke anak-anak sendiri karena selama ini kita menggunakan beberapa media misalnya audio *voicenote* ataupun video pembelajaran atau dengan hanya sebatas teks saja difoto. Memang ada beberapa hal yang bisa difahamkan ke anak dengan mudah, tapi ada beberapa materi yang memang terkadang harus butuh tatap muka untuk menyampaikan, misalnya untuk pelajaran Bahasa Arab kelas atas karena bukunya itu mewajibkan dengan tatap muka sehingga ketika menggunakan media *online* jadi tidak maksimal penyampaiannya”.

Sebelum kegiatan belajar mengajar (KBM) dimulai diawali dengan koordinasi dengan orang tua siswa melalui *WhatsApp*. Informasi yang disampaikan adalah bahwa seluruh materi belajar disampaikan melalui *WhatsApp* dan himbauan agar orang tua mendampingi belajar anak serta tidak memberikan keluasaan *Smartphone* kepada anak, setelah KBM selesai diharapkan *smartphone* segera diambil. Namun kondisionalnya berbeda-beda, ada anak yang belajar sendiri di rumah dengan fasilitas *smartphone* karena kedua orang tuanya seharian bekerja.

Keluhan orang tua siswa yang paling banyak adalah mulai jenuh dengan KBM secara *online* yang disebabkan tidak memiliki basic kependidikan. Mereka hanya sebatas pernah belajar sehingga kurang memahami pembelajaran anak baik secara materi maupun secara emosional. Namun sekolah memfasilitasi kepada orang tua siswa untuk berkomunikasi dengan sekolah jika mendapat kesulitan dalam mendampingi belajar anak. Sekolah berusaha memberi pencerahan atau jalan keluar jika orang tua kesulitan memberi penjelasan materi pelajaran kepada anak. Kepala sekolah menghimbau kepada para guru agar menjelaskan materi pelajaran secara detail kepada orang tua siswa agar dapat menjelaskan kepada anak. Namun sekolah juga menghimbau agar orang tua juga memahami karakteristik dan kemampuan setiap anaknya agar orang tua tidak menuntut lebih dari kapasitas anaknya.

"...Kita coba membantu memberikan solusi dalam hal mungkin penjelasan materi, kita lebih luaskan lagi, kemudian pemaparan materi kita lebih jelaskan lagi, kemarin sudah kita evaluasi dengan temen temen semuanya terkait hal seperti itu, dan saya harapkan temen temen untuk m menjelaskan sedetail mungkin agar orang tua dapat menyampaikan kepada anaknya,

kemudian agar orang tua tidak menuntut lebih dan bisa melihat kemampuan anaknya masing masing, dan untuk kemampuan anaknya Insya Allah para orang tua sudah tau sendiri dan mereka mengukur kemampuan anaknya masing masing..."
(Wawancara tanggal 7 September 2020).

Salah satu kelemahan pendidikan *online* adalah selit mengontrol kejujuran dalam mengerjakan ujian, baik bagi siswa maupun orang tua. Pihak sekolah sebelum ujian selalu mengingatkan baik melalui tulisan maupun audio agar siswa mengerjakannya sendiri dan orang tua juga tidak berusaha membantunya. Namun hal ini sulit untuk mengontrolnya, walaupun ada beberapa orang tua yang meresponnya secara positif. Mereka berinisiatif untuk merekam proses abaknya dalam mengerjakan ujian dengan video. Anaknya duduk duduk di depan meja dengan kertas yang kosong kemudian orang tua sebatas membacakan soal dari jarak tertentu sambil merekam video. Video tersebut kemudian dikirimkan kepada guru kelas.

Pihak sekolah juga mengadakan pembelajaran *off line* di sekolah untuk mengurangi kesenjangan pembelajaran secara *online* bagi siswa yang mendapatkan ijin dari orang tua. Pembelajaran *off line* tersebut berawal dari desakan dari wali santri yang mereka sebagai pengurus atau ustadz yang sibuk sehingga tidak bisa mendampingi anaknya sendiri. Mereka juga harus mengajar di kelas, mengurus yayasan atau mengurus administrasi di pondok. Oleh karena itu kami uk memasukkan anaknya belajar *offline* di sekolah. Namun sebenarnya sekolah tidak menginformasikan secara terbuka kepada wali santri atau orang tua karena kuaawatir dalam kondisi kebijakan belum boleh berkumpul akibat wabah. Namun informasi tersebut menyebar kepada para wali santri atau orang tua, sehingga yang merasa kurang mampu mendampingi anak belajar di rumah memasukkan anaknya belajar secara *offline*.

Pelajaran sekolah di lingkungan *Islamic Center* yang dirasakan paling susah secara *online* adalah pelajaran Tafidz, Bahasa Arab dan Matematika. Ketiga pelajaran ini sering dikeluhkan orang tua karena kesulitan dalam mendampingi belajar anak. Pelajaran Tafidz disebabkan karena latar belakang orang tua yang bukan penghafal Quran sehingga maksimal hanya bisa membantu menyimak. Pelajaran Bahasa Arab di lingkungan *Islamic Center* tergolong sulit karena mengacu pada kurikulum Aram Saudi dengan buku yang tanpa *harokat* (tanda baca dalam huruf Arab yang mengatur bunyi bacaan). Ketika ustadz lupa tidak memberikan *harokat* maka orang tua kesulitan menyampaikan. Membacanya saja tidak bisa, apalagi menyampaikan. Oleh karena itu disampaikan pada pengajar Bahasa Arab agar tidak lupa memberi *harokat* dan terjemahan semuanya, mulai instruksi soal dari kosa kata. Hal ini memudahkan orang tua untuk mengajari anaknya. Pelajaran Matematika juga termasuk sulit karena Matematika tingkat SD sekarang lebih kompleks dibandingkan sebelumnya di tahun 90an. Matematika dahulu masih hanya sebatas penjumlahan, perkalian dan pengurangan. Sekarmenghitung ang Matematika untuk kelas dua sudah berbicara tentang bangun ruan menghitung sisi sisi ruangnya kemudian volumenya.. sebelumnya materi seperti itu porsinya untuk SD kelas besar. Saran agar pendidikan *online* lebih bagus perlu adanya sosialisasi terkait penggunaan *smartphone* kepada orang tua yang masih buta terhadap fungsi dan cara mengoperasionalkannya. Hal ini bisa dinisiasi oleh pemerintah melalui siaran TV maupun dengan cara lainnya. Pemerintahjuga dapat memberikan kurikulum yang mudah dipahami orang tua dan mudah dikerjakan oleh guru,

yang. Kurikulum yang tidak memberatkan kita semuanya dan bisa lebih fleksibel dalam pembelajaran secara *online*. Pelatihan buat pengajar juga diperlukan terkait dengan pembuatan video pembelajaran, terutama masalah editing. Perangkatnya pun terkadang juga kurang mendukung terkait dengan kualitas kamera dan memori yang kurang.

Salah seorang wali santri *Islamic Centre* dalam wawancara tanggal 7 September 2020 menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi adalah susah membangkitkan motivasi anak (*mood*). Anak merasa jenuh di rumah sehingga dibutuhkan variasi pembelajaran. Seharusnya pembelajaran tidak sekedar materi dan tugas, tetapi dapat diselingi dengan kuis-kuis yang berhadiah ala kadarnya yang sifatnya menghibur (*fun*). Mendisiplinkan waktu belajar anak juga tidak mudah sebagaimana guru mendisiplinkan siswanya di sekolah. Dibutuhkan keseimbangan antara kelonggaran waktu bermain anak dan keketatan jadwal belajar anak. Anak terlalu diberi kelonggaran bermain juga tidak baik, sedangkan diberi porsi waktu belajar yang ketat juga tidak baik. Keduanya harus berimbang.

Materi pelajaran yang sulit adalah Tafidz dan Bahasa Arab. Solusinya anaknya dimasukkan di kelas offline antara jam 07.30-09.30 WIB. Komunikasi dengan sekolah terus dilakukan berkaitan dengan materi yang kurang jelas, tugas, ujian maupun perkembangan belajar anaknya di sekolah. Persoalan mendasar dalam pendidikan *online* ini kualitas pendidikan yang semakin menurun karena tidak ada control pencapaian yang pasti. Dalam mengerjakan tugas di rumah guru tidak tahu persis siapa yang sebenarnya mengerjakan, siswa sendiri atau orang tua ? Dengan demikian guru juga tidak tahu persis sebenarnya pemahaman siswa terhadap materi sudah tercapai atau belum ? Informan sendiri kalau ditanya anaknya mengenai tugas kadang disuruh mengerjakan sendiri sebisanya, karena agar dapat menjadi evaluasi guru bahwasannya sebenarnya anak belum paham terhadap materi yang disampaikan. Evaluasi atau ujian yang dilakukan secara *online* tidak bisa mengontrol kejujuran. Ia sendiri mengaku terkadang sedikit terpancing untuk membantu anak ketika ujian. Apalagi ketika anaknya merengek (*ngambek*) karena menemui kesulitan dalam mengerjakan ujian. Sementara itu pernyataan santri yang berkaitan dengan pembelajaran *online* adalah masalah kejenuhan di rumah. Suasana belajar di sekolah lebih menyenangkan karena bisa berkumpul dan bermain dengan teman-temannya. Orang tuanya di rumah juga tidak selalu dapat

menjelaskan jika mendapatkan kesulitan dalam belajar. Oleh karena itu ia berharap bisa segera belajar lagi di sekolah secara normal.

Ibu Harsiana Wardani, seorang guru SDN Ngrukeman yang sekaligus relawan produksi video pembelajaran di YouTube yang diberi nama “*Ruang Siar Guru*” (<https://youtu.be/vNxPNgYu28g>) mengatakan kalau pendidikan online dari rumah banyak mengalami kendala.

Kalo kekurangan dulu ya, selama ini yang terjadi di lapangan itu, yang jelas kalau *online* butuh perangkat, ada siswa yang tidak punya perangkat yang mendukung. Kemudian punya perangkat tetapi sinyal tidak mendukung, punya perangkat punya sinyal tapi kuota tidak ada. Punya ketiganya tetapi siswa ini belum bisa untuk mengakses pembelajaran *online* secara mandiri sehingga dia butuh bantuan orang tua, nah masalahnya ketika orang tua sibuk, atau ketika orang tua kurang bisa mengikuti. Jadi kendalanya itu, Terus kalau untuk kelebihannya yang jelas lebih hemat semua dalam arti hemat kertas, hemat waktu, karena bisa diakses kapanpun dimana saja. Kemudian kalau dari sisi pekerjaan guru beberapa aplikasi yang dipakai untuk pembelajaran *online* itu kan sudah otomatis sampai ke penilaian, misalnya pakai *google form* itu kan langsung sudah bisa ada nilainya, jadi untuk semua analisisnya guru tidak perlu manual, sudah secara otomatis, seperti itu kelebihannya (Wawancara tanggal 5 Agustus 2020).

Melihat kondisional di atas, Ibu Harsi mengawali pembelajaran dengan membuat kesepakatan dengan orang tua siswa mengenai teknis pembelajaran di rumah. Komunikasi dengan orang tua siswa dilakukan dengan WA Grup, sekaligus digunakan untuk mengirim materi belajar dan tugas. Tugas bisa dikumpulkan sampai pada hari berikutnya mengingat tidak semua siswanya tersedia *smartphone* pada setiap saat. Penggunaan *smartphone* bagi anak SD biasanya masih menumpang pada kakak, ibu atau bapaknya. Makanya pembelajaran melalui *video conference* (*zoom*, *goole meet*) dilakukan pada malam hari. Selain itu, orang tua pun dapat turut mendampingi.

Keluhan siswa pada umumnya menyangkut sinyal yang buruk ketika melakukan *video conference*. Mereka khawatir ketinggalan materi pelajaran. Ibu Harsi juga melakukan variasi pembelajaran melalui *google classroom*. Sebagian besar siswanya sudah adaptif dengan berbagai perangkat pembelajaran *online*, mereka mampu mengunduh materi belajar dan tugas serta mengunggah tugas yang sudah dikerjakan melalui media pembelajaran *online*. Kalau ujian menggunakan *google form*. Namun kendalanya, baik ujian maupun tugas, tidak bias mengontrol kejujurannya. Ada kalanya anak tidak mau mengerjakan, kemudian orang tua yang mengerjakannya.

Pembelajaran *online* dari rumah tidak hanya menjadi masalah bagi siswa dan orang tua siswa, tetapi juga bagi guru selaku pendidik dan pengajar. Banyak guru di wilayah kabupaten Bantul yang kebingungan menyampaikan materi secara *online* walaupun siswa-soswanya sudah memiliki *smartphone*. Hal ini yang melatarbelakangi lahirnya Ruang Siar Guru (RSG), yaitu konten di *YouTube* yang berisi video pembelajaran semua mata pelajaran bagi siswa SD (<https://youtu.be/vNxPNgYu28g>). Ruang Siar Guru ini dipelopori oleh Harsiana Wardani, Gatot Sayogi dan sejumlah pemuda kreatif. Mereka membuat ruang siaran khusus guru. Para guru mengajar seperti biasa di ruang kelas kemudian direkam dan disebarbrkan melalui canel *YouTube*. Ruang Siar Guru (RSG) diprakarsai dan dikelola oleh para relawan. Studio dan segala perlengkapannya ditanggung oleh seorang yang baik hati, sedangkan diluar itu para guru relawan patungan. Mereka bergerak atas panggilan hati nurani tanpa bayaran. Harapannya kepada pemerintah selaku relawan yang memproduksi video-video pembelajaran sekolah adalah sebagai berikut :

Harapan kami kepada pemerintah kami gak muluk-muluk sih, untuk para guru ini ya kepedulian, dalam arti mungkin kalau pendanaan gak bisa, karena Kami sadar betul segala sesuatu program mesti harus ada perencanaan dan lain sebagainya akan sulit, ya diapresiasi dengan cara yang lain misalnya diberikan piagam penghargaan atau apa sebagai narasumber di '*Ruang Siar Guru*' itu udah cukup membahagiakan, sesederhana itu kami, tapi semangat kami tidak sesederhana itu.." (Wawancara 5 Agustus 2020).

Mengenai pendidikan *online* bagi siswa SD di wilayah Kabupaten Bantul, Bapak Isdarmoko selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul, dalam wawancara tanggal 11 September 2020 menjelaskan bahwa kalau dari Dinas terkait dengan pelaksanaan pembelajaran *online* acuan utamanya adalah regulasi yang dikeluarkan oleh Gugus Covid tingkat kabupaten. Saat ini Gugus Covid kabupaten belum mengeluarkan regulasi terkait pembelajaran tatap muka, sehingga untuk Sekolah Dasar dan Madrasah di Kabupaten Bantul masih menggunakan model pembelajaran jarak. Pada saat memasuki masa pandemi dahulu, Dinas mencoba memberikan pembekalan kepada para guru tentang cara pelaksanaan pembelajaran jarak jauh walaupun sifatnya minimalis dalam bentuk *workshop* (TOT). Materinya mengenai penggunaan *Information Technology* (IT) untuk pembelajaran *online*, seperti merekam video, mengunggah materi, membuat *google form*, *google classroom* dan sebagainya. Guru peserta kemudian melaksanakan diseminasi di tingkat kecamatan masing-masing. Hal ini sangat bermanfaat karena sebelumnya belum pernah memanfaatkan fasilitas teknologi tersebut.

Pendidikan *online* bagi siswa SD tidak bisa terlepas dengan peran orang tua karena si anak seusia SD belum mampu belajar mandiri. Oleh karena itu dibutuhkan pemahaman orang tua terhadap karakteristik anak dan sifat belajar anak agar pendampingan belajar anak di rumah. Idealnya dilakukan kegiatan semacam *parenting* untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul menyerahkan kebijakan itu ke sekolah masing-masing. Ada beberapa sekolah yang sudah mengadakan semacam *parenting* tentang bagaimana wali murid mendampingi anaknya pada masa pandemi ini. Namun pengertiannya bukan ingin mengalihkan tugas guru menjadi tugas orang tua di rumah.

"....Tugas tidak akan dialihkan dialihkan kepada siapa pun, karena memang guru harus menguasai bagaimana psikologi anak, dan yang utama bagaimana menguasai materi pembelajaran, itu tentunya tidak bisa serta merta dialihkan kepada wali peserta didik. Namun tidak menutup mata ada proporsi yang dialihkan ke wali peserta didik karena anak seusia SD belum mampu belajar mandiri. Kemudian salah satu upayanya yang dilaksanakan sekolah sekolah itu sudah membentuk semacam

paguyuban walaupun cuman via *WhatsApp* sebagai media komunikasi”.

Pembelajaran *online* tidak dapat disamakan dengan pembelajaran *offline* karena kondisionalnya berbeda. Oleh karena itu capaian pembelajarannya pun tidak dapat disamakan. Target pembelajaran yang diindruksikan Dinas sesuai dengan instruksi Mendikbud yaitu “..Pembelajaran di masa pandemi Covid-19 ini bukan dalam rangka untuk mencapai ketuntasan”. Balitbang sudah mengeluarkan KIKD, yaitu Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar yang harus dicapai peserta didik, pada masa pandemi. Balitbang banyak sekali melakukan adaptasi sehingga berbeda dengan capaian pada masa pembelajaran reguler. Guru-guru di wilayah Kabupaten Bantul sejak awal sudah diminta mencermati KIKD dan materi materi esensial untuk bisa dilakukan adaptasi. Mengidentifikasi materi- materi yang bisa disampaikan pada peserta didik.

Salah satu indikator capaian pembelajaran adalah hasil evaluasi. Evaluasi dalam pembelajaran *online* sulit dalam mengontrol kejujuran. Oleh karena itu Dinas Pendidikan menyarankan adanya *form* pakta integritas yang harus diisi orang tua yang isinya orang tua tidak boleh membantu anak menyelesaikan soal ujian. Masalah pelaksanaannya kita berprasangka baik saja. Kemudian orang tua juga harus bersedia mengambil dan mengumpulkan soal ujian di sekolah. Berkaitan terhadap kontrol terhadap kejujuran, sebagai alternatif pernah didiskusikan agar guru memberikan soal-soal yang bersifat HOT, yaitu formula soal yang jawabannya tidak bersifat mengingat. Soal seperti ini jawabannya tidak akan ditemukan dalam buku pelajaran dan buku catatan. Nmun setelah dipertimbangkan sifat soal ujian seperti ini terlalu tinggi bagi anak SD sebab membutuhkan kemampuan analisis.

Pembelajaran *online* banyak mengalami kendala karena adanya kesenjangan pendidikan orang tua, literacy teknologi, sosial dan geografis. Untuk membantu mengatasinya dibutuhkan relawan pembelajar, yaitu pihak-pihak yang memiliki kepedulian terhadap pembelajaran anak di masa pandemi yang tidak berorientasi profit secara finansial atau lainnya. Mereka bisa terdiri dari individu, organisasikemasyarakatan, LSM dan sebagainya. Praktiknya dibentuk zona-zona berkumpul anak. Formulanya ada yang pelajar SMA mendampingi pelajar SMP dan pelajar SMP mendampingi pelajar SD. Namun ada pula yang berasal dari orang umum yang memang memiliki kepedulian untuk mendampingi belajar anak. Namun formulasi

tersebut memiliki kelemahan, yaitu pendamping anak tidak memiliki latar belakang sebagai pendidik dan tidak dapat mengontrol jumlah kerumunan anak. Sebagai alternatif kemudian sekolah diminta mengadakan konsultasi pembelajaran secara *offline* yang terorganisir dan terkontrol. Siswa yang mendapat ijin dari orang tua dapat hadir di sekolah dengan ketentuan protocol kesehatan. Kehadiran siswa dibuat beberapa sesi dengan jumlah maksimal 30 % dari kapasitas kelas dan maksimal waktunya selama dua jam. Formula ini diharapkan dapat mengatasi kesenjangan belajar anak secara *online*.

Bapak Edi, selaku Kepala Bidang Sekolah Dasar Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul, dalam wawancara tanggal 11 September 2020 menjelaskan bahwa Dinas berpegang teguh pada regulasi Gugus Covid . sebelum ada regulasi tertulis yang mengijinkan pembelajaran tatap muka, maka apapun bentuknya tidak akan dilaksanakan pembelajaran tatap muka. Namun dinas mencoba mencari draft peluang yang memungkinkan pembelajaran tatap muka jika wabah berlangsung berkelanjutan seperti ini. Peluang akan dicari mengingat pembelajaran *online* bias mengakibatkan degradasi mutu pendidikan. Untul mengurangi kesenjangan tersebut sekolah diperbolehkan mengadakan konsultasi belajar secara *offline*.

“...Terus terang memang simalakama karena di satu sisi kami juga harus mempertahankan kuaalitas pembelajaran, tetapi di satu sisi itu faktor kesehatan itu diutamakan. Kalau instruksi dari Menti memang di masa pandemic ini pembelajaran bersifat *online* murni.”Kami sejak awal di Bantul ini tidak pernah melaksanakan pembelajaran secara daring murni atau *online* murni” (Wawancara tanggal 11 September 2020)

Untuk membantu mempermudah pembelajaran *online* di wilayah Bantul dikembangkan semacam modul pembelajaran atau Lembar Kerja Siswa (LKS). Isinya mencakup Kompetensi Gasar (KD), indicator ketercapaian, uraian materi dan tugas. Kemudian juga dikembangkan model pembelajaran secara kombinasi, yaitu *online* dan *offline*. Hal ini bermanfaat untuk mengurangi kejenihan siswa belajar di rumah dan

memfasilitasi siswa yang orang tuanya sama sekali tidak memiliki fasilitas *smartphone* Terdapat juga yang memiliki *smartphone* tetapi tidak ada sinyal atau tidak memiliki kuota. Berdasarkan hasil survey kondisi ini banyak ditemukan di wilayah Kecamatan Dlingo dan Sedayu. Dengan demikian pembelajaran *online* murni tidak akan efektif.

Model pembelajaran jarak jauh harus variatif, oleh karena itu dikembangkan penggunaan zoom, google classroom, Ruang Siar Guru, Rumah Belajar Jogja dan sebagainya.

Sifat pembelajarannya akan lebih interaktif karena guru dan siswa bias saling bertegur sapa sehingga bisa mengurangi kejenuhan. Namun tidak semua bias menggunakannya, oleh karena itu harus dilengkapi dengan yang manual. (Offline) dengan modul.

Menurut Menteri Pendidikan prinsip utama pembelajaran jarak jauh adalah keselamatan dan kesehatan peserta didik, orang tua, guru dan masyarakat. Dinas Kabupaten Bantul menambahkan kalau Pendidikan jarak jauh harus menarik sehingga siswa tidak bosan di rumah. Siswa di rumah bisa enjoy dan *happy*. Hal ini yang tidak mudah, oleh karena itu perlu pembelajaran yang bervariasi dan kombinasi. Penugasan pun harus bersifat menarik, mudah dan tidak boleh membuat orang tua terbebani. Terdapat orang tua yang protes mengatakan bahwa Pendidikan daring membikin anak bodoh karena semua yang mengerjakan orang tuanya. Kalau kondisi terus seperti ini maka akan terjadi pembodohan masyarakat dan degradasi sumber daya manusia (SDM).

Protes lainnya disebabkan adanya kasus orang tua yang mendampingi anak belajar namun berujung dengan kekerasan fisik akibat tidak sabar dan tidak memahami karakter anak. Anak *dicetot* dan *disamblek* sampai berteriak takut... tolong... sakit....Hal ini membuat kita *trenyuh*. Hal seperti ini menjadi masalah tersendiri dalam pembelajaran online yang harus dicari solusinya. Maka sifat pembelajaran online itu tidak boleh membebani kedua orang tua.

Kapasitas mengajar memang tidak mudah. Ki Hajar Dewantara memiliki prinsip pada dasarnya semua orang tua adalah guru. Namun pertanyaannya adalah guru yang bagaimana? Karena yang lulusan ikip sendiri belum tentu bias menjadi guru yang baik. Apalagi orang tua siswa yang hampir semuanya nol terhadap psikologi anak dan psikologi Pendidikan. Walaupun tidak

dipungkiri juga bahwasannya anak seusia SD, terutama kelas satu dan dua, belum bisa menerjemahkan materi dan tugas dari guru secara mandiri. Kalau sebagian orang tua ada yang merasa terbebani itu wajar, namun harus dicarikan titik temunya.

Salah satu upayanya adalah Dinas mengimbau sekolah sekolah wajib untuk menghadirkan orang tua dengan tetap menjaga protokol kesehatan untuk menyampaikan tentang program sekolah dan kegiatan tentang pembelajaran jarak jauh. Kemudian juga disampaikan prinsipnya Ki Hajar Dewantara bahwa orang tua adalah guru. Tujuannya untuk memotivasi orang tua. Walaupun tidak memiliki background pendidikan. Dan tidak bias mengajar, namun dukungannya tetap dibutuhkan. Tanpa sinergi dengan orang tua kegiatan belajar mengajar (KBM) tidak akan bias berjalan. Pembelajaran *online*, hasil belajarnya harus tetap terukur, walaupun hal ini sering menjadi pro dan kontra

“..Ini beban kita, Pak Mentri nya bola bali ngomong ini ora penting ujian, sopo ngomong ora penting ? Ujian kompetensi ra perlu diukur. Lha gimana ?, Yo rasah ono pembelajaran aja. Sekolah libur total aja, kalau kita ngomong pendidikan itu harus terukur, nak ra terukur, yo ming main main itu. Saya Ndak mau seperti itu walaupun pak Mentri yang bilang. saya ngomong di Bantul justru prinsipnya harus ada indicator ketercapaian..”(Wawancara tanggal 11 September 2020).

Indikator ketercapaian pembelajaran online tidaklah mudah, terutama menyangkut kredibilitas kejujuran dalam mengerjakannya. Kita harus optimis kalau masih banyak siswa (orang tua siswa) yang berkomitmen terhadap kejujuran tersebut. Walaupun tidak dipungkiri juga bahwasannya terdapat juga siswa (orang tua siswa) yang mengabaikan aspek kejujuran dalam evaluasi secara *online*. Sifat optimis harus tetap ditumbuhkan dengan harapan dan keyakinan. Situasi dan kondisi tidak boleh menurunkan semangat untuk memajukan bidang Pendidikan.

Paparan di atas adalah seluruh hasil wawancara, dokumen dan observasi di lapangan mengenai pembelajaran *online* bagi siswa SD di wilayah kecamatan Piyungan. Dengan memperhatikan kelemahan dan kelebihan serta masalah-masalah yang muncul, berikut ini adalah rumusan pembelajaran *online* bagi siswa SD yang bisa dijadikan panduan.

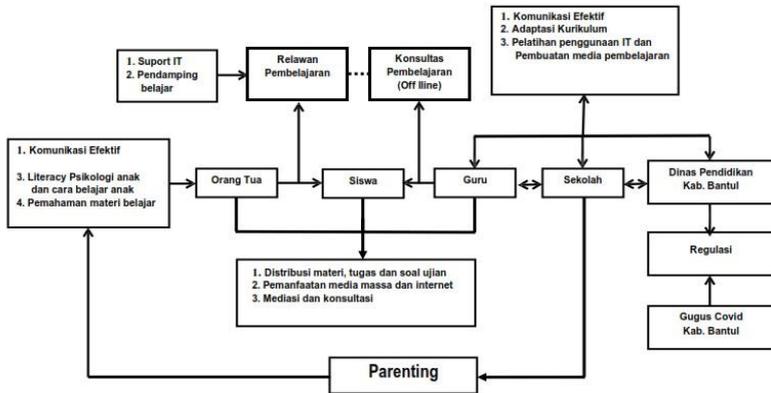
4.2 Komunikasi Pembelajaran Multidimensi dari Rumah bagi Siswa SD

Model adalah gambaran suatu proses dalam bentuk yang lebih sederhana agar lebih mudah dipahami, dan ditiru secara berulang. Model menggambarkan interrelasi antara berbagai faktor yang sedang berproses. Model juga mempermudah untuk memahami, mengidentifikasi dan menganalisa sebuah peristiwa. Ia akan mempermudah menemukan permasalahan dan mencari solusi pada sebuah peristiwa.

Pembelajaran adalah proses yang unik dan kompleks karena melibatkan banyak factor yang saling mempengaruhi. Ia merupakan transfer pengetahuan dan nilai dari guru terhadap peserta didik. Bagi siswa sekolah dasar (SD), dalam kondisi standart normal pun proses pembelajarannya pun memerlukan perhatian dan strategi agar hasil pembelajaran sesuai dengan capaian pembelajaran (CP) mengingat siswa SD belum mampu belajar secara mandiri. , Apalagi di era pembatasan sosial dimana pembelajaran dilaksanakan secara *online*, tentunya lebih memerlukan perhatian dan strategi karena keterbatasan-keterbatasan yang terjadi. Oleh karena itu diperlukan sebuah model yang diharapkan dapat membantu mempermudah pembelajaran siswa SD secara *online* dengan memperhatikan aspek keterbatasan dan solusi penyelesaian.

Berikut ini adalah model pembelajaran *online* bagi siswa SD di wilayah Kecamatan Piyungan Bantul DIY. Model tersebut disusun berdasarkan kondisi di lapangan yang dihimpun melalui proses penelitian. Diharapkan model tersebut dapat menjadi panduan dalam melaksanakan pembelajaran secara *online* bagi siswa SD yang ada di wilayah Piyungan pada khususnya dan di mana pun pada umumnya.

MODEL PEMBELAJARAN MULTIDIMENSI – ONLINE
SISWA SD DI KECAMATAN PIYUNGAN DI ERA PEMBATASAN SOSIAL



Komponen utama dalam model di atas adalah guru, siswa dan orang tua. Guru dan siswa yang terbiasa belajar tatap muka di kelas karena kondisi dilakukan secara *online* dari rumah, oleh karena itu diperlukan pendampingan oleh orang tua. Guru dan orang tua harus berkoordinasi dan berkomunikasi agar pendampingan belajar berjalan efektif, namun tidak semua orang tua siswa mampu melaksanakan pendampingan belajar dengan baik karena keterbatasan pengetahuan (tingkat pendidikan rendah), kesibukan, kurangnya pemahaman terhadap karakteristik anak, kurangnya penguasaan teknologi dan kurangnya sarana teknologi. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut pihak sekolah harus memfasilitasi kegiatan *parenting* agar orang tua siswa memiliki dasar wawasan mengenai pembelajaran anak yang meliputi : komunikasi efektif, literacy IT, literacy psykologi anak dan cara belajar anak dan pemahaman materi belajar anak. Kegiatan *parenting* ini perlu segera dilaksanakan sebelum pembelajaran *online* dimulai mengingat menjadi dasar dan perantara komunikasi antara guru, siswa dan orang tua. *Parenting* bisa dilaksanakan secara *online* atau *offline* jika situasinya kondusif.

Pembelajaran *online* tidak dapat disamakan dengan Pendidikan *offline*. Berbagai kelemahan dalam pembelajaran *online* mengharuskan diadakannya adaptasi-adaptasi. Pihak guru pun juga memerlukan kompetensi baru yang harus difasilitasi pihak sekolah (Dinas Dikpora). Tidak semua guru terbiasa dengan IT, aplikasi pembelajaran dan produksi media pembelajaran yang berbasis IT. Kompetensi baru yang harus dimiliki guru meliputi : komunikasi

efektif, adaptasi kurikulum, literacy IT dan pembuatan media pembelajaran yang berbasis IT. Kompetensi tersebut diperlukan mengingat selama ini aspek tersebut hamper tidak tersentuh dalam pembelajaran reguler secara *offline*.

Guru, siswa dan orang tua sebagai komponen utama dalam pembelajaran *online* harus selalu terjalin dalam komunikasi. Berbagai macam masalah yang muncul dalam proses pembelajaran harus dicarikan solusi yang terbaik dan jagan sampai menjadi beban siapa pun. Permasalahan yang muncul biasanya berkaitan dengan (1) Distribusi materi belajar, tugas dan soal ujian, (2) Pemahaman Cara memotivasi anak dan menjaga *mood* anak dalam belajar. (4) Pemamanfaatan konten pembelajaran di media massa dan internet. Oleh karena itu pihak sekolah (guru) harus selalu membuka kesempatan berkomunikasi sebagai sarana mediasi dan konsultasi bagi orang tua siswa.

Pembelajaran *online* bagi siswa SD dengan segala macam kelemahannya diakui atau tidak menjadikan kualitas pembelajaran menurun. Faktor kejenuhan, fasilitas ketersediaan teknologi yang kurang memadai dan pendampingan orang tua yang tidak maksimal; mengharuskan adanya adaptasi (penurunan) capaian pembelajaran (CP). Untuk mengatasi masalah ini Dinas Pendidikan dan Pemuda dan Olah Raga (Dikpora) Kabupaten Bantul setelah berkoordinasi dengan Ketua Gugus Covid Kabupaten Bantul, memberi ijin kepada sekolah mengadakan kegiatan konsultasi pembelajaran. Konsultasi pembelajaran yaitu kegiatan belajar secara *offline* yang didampingi guru dengan memperhatikan protocol Kesehatan bagi siswa yang mendapatkan ijin dari orang tua. Kegiatan ini tidak wajib bagi siswa dan bertujuan untuk memaksimalkan pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang terkendala oleh cara belajar *online*.

Kegiatan konsultasi pembelajaran bersifat imformal. Atribut-atribut formal tidak boleh dikenakan; misalnya baju, kaos, sepatu dan topi yang merupakan seragam sekolah. Guru dan siswa perpenampilan rileks untuk menghilangkan kesan formal. Bentuk kegiatan konsultasi pembelajaran bisa bervariasi menurut kondisional setiap sekolah. Misalnya adalah : (1) konsultasi pembelajaran yang dilakukan di sekolah seminggu dua kali dengan durasi maksimal dua jam setiap pertemuan. Setiap kelas juga dibagi dalam dua sift untuk tetap menjaga protocol Kesehatan. (2) Konsultasi pembelajaran yang dilakukan di sekolah setiap hari dengan durasi maksimal dua jam bagi siswa yang mendapat persetujuan orang tua. (3) konsultasi pembelajaran si sekolah dengan perjanjian (*appointment*) antara guru dan siswa (orang tua) menurut kebutuhan masing-masing siswa (orang tua). (4)

Konsultasi pembelajaran di lakukan di tempat kelompok-kelompok belajar yang sudah ditentukan kemudian guru yang melakukan kunjungan (*visit*). Kelompok belajar biasanya dibentuk berdasarkan kesamaan kelas dan sekolah bagi siswa yang tinggal dalam satu dusun. Durasi pelaksanaannya maksimal selama dua jam.

Dalam pembelajaran *online* bagi siswa SD muncul istilah atau kelompok relawan pembelajar, baik secara individu maupun kelompok yang terorganisir. Relawan pembelajar merupakan pihak-pihak yang secara sukarela memiliki kepedulian untuk membantu mengatasi keterbatasan-keterbatasan pembelajaran secara *online*. Bentuk kontribusi relawan pembelajar ini ada dua, yaitu *support IT* dan pendampingan belajar. *Support IT* bertujuan untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan IT; misalnya : tidak memiliki *smartphone*, tidak bisa menggunakan aplikasi pembelajaran dengan *smartphone*, tidak memiliki kuota internet dan tidak ada jaringan koneksi internet. Bentuknya yang paling banyak adalah penyediaan akses internet gratis di ruang public yang bisa digunakan siswa belajar bersama. Namun ada juga yang sampai meminjamkan *smartphone* bagi yang tidakmemilikinya.

Aktivitas relawan pembelajar juga melakukan pendampingan belajar. Mereka membantu orang tua yang tidak mampu mendampingi anaknya dalam belajar karena tingkat Pendidikan yang rendah atau kesibukan. Hal ini bisa dilakukan secara personal dengan siswa atau dalam kelompok belajar dalam jumlah yang kecil. Terdapat juga relawan pembelajar yang terorganisir yang terdiri dari para guru, SD, pemilik studio rekaman dan para teknisinya. Mereka memproduksi materi pelajaran dalam bentuk video. Setiap mata pelajaran dan topik dibuat secara runut dan berkesinambungan sesuai dengan Satuan Acara Pelajaran (SAP). Cara penyampaian mata pelajaran dibuat senatural mungkin sebagaimana di kelas dengan tambahan alat peraga, ilustrasi video, foto slide, power point dan sebagainya. Hasilnya diunggah di YouTube yang bisa diakses oleh seluruh siswa di mana pun mereka berada. Kelemahannya adalah tidak semua mampu mengakses nya karena alasan belanja kuota dan jaringan internet yang masih lemah di wilayah tertentu. Namun hal ini bisa diatasi dengan koordinasi abtara relawan pembelajar yang mensuport IT dan yang melakukan pendampingan belajar.

Dinas Dikpora dan Gugus Covid harus selalu memantau pelaksana pembelajaran *online* dan dan konsultasi pembelajaran yang dilakukan di seluruh sekolah. Perubahan situasi dan kondisi yang sewaktu-waktu berubah dengan cepat harus dibarengi dengan pengampilan kebijakan yang cepat pula. Dinas

Dikpora yang harus menyampaikan setiap bentuk perubahan kebijakan kepada setiap sekolah agar segera diketahui oleh seluruh guru dan selanjutnya dapat disosialisasikan kepada seluruh orang tua siswa.

Secara umum keseluruhan komponen dalam pembelajaran *online* di atas merupakan satu kesatuan system yang secara langsung atau tidak langsung saling terjalin dan saling mempengaruhi. Oleh karena itu satu komponen yang terganggu bisa mempengaruhi komponen yang lain secara keseluruhan. Namun demikian tidak menutup kemungkinan adaptasi terhadap satu komponen dengan melihat situasi dan kondisi yang berkembang dalam praktik di lapangan.

Proses Pendidikan sebagai upaya untuk mencerdaskan kehidupan umat manusia harus terus berlangsung walaupun di era pandemi yang mensyaratkan pembatasan sosial sehingga harus dilaksanakan secara *online*. Pendidikan *online* bagi siswa SD banyak mengalami kendala di lapangan yang berkaitan dengan karakteristik siswa SD yang belum bisa belajar secara mandiri, kesiapan orang tua dalam pendampingan belajar dan ketersediaan sarana teknologi. Namun keadaan tersebut harus dicarikan solusi agar proses Pendidikan tetap berjalan sesuai dengan target capaian pembelajaran.

Proses Pendidikan bersifat komprehensif yang melibatkan berbagai aspek sebagai kesatuan sistem. Dalam proses Pendidikan terdapat komunikasi, interaksi, emosi, Teknik pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, regulasi dan sebagainya. Aktornya ada guru, siswa, orang tua siswa, kepala sekolah, para pembuat kebijakan dan sebagainya. Semua potensi tersebut dapat dimaksimalkan dan saling mengisi kekurangan sehingga dapat mengawal proses pendidikan secara maksimal secara *online*.

Keberhasilan pembelajaran *online* bagi siswa SD akan bergantung pada aspek-aspek pokok berikut ini. Pertama, komunikasi efektif. Komunikasi yang efektif adalah kunci sebagai sarana koordinasi antarpelaku dalam proses pembelajaran *online*. Guru, siswa dan orang tua selaku aktor utama harus selalu terjalin dalam komunikasi yang terbuka untuk saling mengkomunikasikan permasalahan yang muncul dalam praktik di lapangan. Masalah-masalah yang sering muncul di lapangan antara lain : masalah kejenuhan siswa, cara memotivasi siswa, tingkat Pendidikan orang tua siswa, kesenjangan teknologi dan sebagainya. Oleh karena itu pemahaman terhadap komunikasi efektif harus difasilitasi oleh sekolah untuk guru dan orang tua siswa.

Kedua, pembuat kebijakan. Pembelajaran *online* secara murni sangat memberatkan bagi guru, siswa dan orang tua. Keterbatasan-keterbatasan yang terjadi menjadikan transfer pelajaran tidak seperti pembelajaran secara *offline*. Oleh karena itu diperlukan kebijakan yang memungkinkan pertemuan secara *offline* walaupun dalam bentuk yang terbatas. Kebijakan yang diambil Dinas Dikpora Kabupaten Bantul adalah kegiatan konsultasi pembelajaran, yaitu pertemuan antara guru dan siswa secara tatap muka untuk mendalami materi pelajaran yang tidak dipahami siswa secara maksimal dalam pembelajaran *online*. Skemanya bisa bermacam-macam, misalnya : siswa datang ke sekolah seminggu dua kali selama dua jam yang jumlah siswa tiap kelas dibagi dalam dua sesi, guru mengunjungi kelompok belajar siswa yang ada di dusun-dusun seminggu dua kali selama dua jam, guru membuat perjanjian dengan siswa (orang tua) untuk bertemu di sekolah. Semua dilakukan dengan protocol Kesehatan.

Ketiga, relawan pembelajar. Relawan pembelajar adalah individu atau kelompok yang secara sukarela memiliki kepedulian terhadap pembelajaran *online* yang dalam praktiknya banyak memiliki keterbatasan. Mereka secara sukarela membantu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Kegiatan utamanya adalah pendampingan belajar dan support IT. Pendampingan belajar ini untuk orang Kegiatan relawan pembelajar meliputi pendampingan belajar, support IT dan produksi konten pembelajaran. Pendampingan belajar biasanya untuk siswa yang tuanya tingkat pendidikannya rendah atau karena kesibukan sehingga tidak mampu mendampingi belajar anak. Support IT ini biasanya untuk keluarga yang tidak tercukupi support IT nya dalam pembelajaran *online*, misalnya : tidak memiliki *smartphone*, tidak mampu membeli kuota, tidak bisa mengoperasikan aplikasi dan sebagainya. Sedangkan penyedia konten pembelajaran biasanya mereka memproduksi siaran materi pembelajaran yang diunggah di YouTube yang bisa diakses oleh semua siswa.

Keempat, *parenting*. Banyak orang tua siswa yang tidak memiliki wawasan terhadap karakteristik anak dan Pendidikan anak. Mereka memaksakan pemahaman terhadap anak seperti halnya orang dewasa. Akibatnya banyak terjadi siswa yang depresi karena merasakan tekanan belajar dari orang tua. Oleh karena itu diperlukan kegiatan *parenting* agar orang tua memahami karakteristik belajar anak. Dalam kegiatan ini juga perlu disampaikan literacy IT untuk mengatasi kesenjangan IT di kalangan orang tua siswa.

Kelima, literacy IT bagi guru. Pemanfaatan media *online* bagi siswa SD hamper tidak pernah dibayangkan sebelumnya. Kondisi wabah yang tiba-tiba

datang mengharuskan adanya pembatasan sosial akhirnya memaksa kita untuk melek IT. Sebagian besar guru-guru SD belum mengenal pemanfaatan IT dalam pembelajaran *online* baik *hardware* maupun *software*. Dengan demikian maka Dinas Dikpora Bantul mengawasi pembelajaran *online* bagi siswa SD dengan mengawasi pelatihan bagi guru-guru SD tentang pemanfaatan IT. Pelatihan diikuti wakil oleh setiap sekolah dan wakil tersebut harus melakukan diseminasi di sekolah masing-masing.

Keenam, adaptasi. Pembelajaran *online* tidak dapat disamakan dengan pembelajaran *offline*. Kesenjangan ruang dan waktu menjadikan transfer pengetahuan mengalami hambatan. Sifat interaktif yang terganggu menjadikan kedekatan emosional dalam pembelajaran berkurang. Oleh karena itu diperlukan adaptasi kurikulum dan capaian pembelajaran. Tujuannya bukan untuk mengurangi kualitas pembelajaran, tetapi demi kenyamanan peserta didik, guru dan orang tua. Pendidikan *online* jangan menjadi beban bagi siapa pun. Pembelajaran harus berjalan dengan *enjoy* namun penuh semangat.

Ketujuh, motivasi. Motivasi adalah mesin penggerak yang akan selalu mendorong untuk maju. Selengkap apapun fasilitas jika tidak ada motivasi maka akan melemah. Sebaliknya, walaupun dengan segala keterbatasan jika terdapat motivasi maka akan selalu bergerak untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan. Demikian juga dalam pembelajaran online bagi siswa SD, semua pelaku harus memiliki motivasi agar apapun keterbatasannya dapat dicarikan titik temunya secara bijak sehingga pembelajaran dapat terus berjalan dengan capaian pembelajaran yang tetap sebaik mungkin..

BAB 5

PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKOLAH PENDEKATAN KOMUNIKATIF KONSTITUSI KOMUNIKASI

5.1 Management Pengelolaan Organisasi Sekolah

Organisasi sekolah sebagai institusi pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara. Sekolah dituntut mampu menyiapkan generasi bangsa yang berkompeten sehingga mampu menghadapi persaingan dan tantangan global yang semakin kompetitif.

Sekolah juga dituntut mampu beradaptasi dengan kondisi wabah yang menghadirkan banyak keterbatasan dalam proses pembelajaran karena dilaksanakan secara *online*. Upaya tersebut bisa diawali dengan mengupayakan manajemen dan tata kelola organisasi sekolah yang tepat, efektif dan adaptif. Kondisional tersebut diharapkan dapat menjawab tuntutan tugas dan kewajiban organisasi sekolah dalam menyiapkan anak-anak bangsa di masa yang akan datang.

Menurut Meilan Sugiarto yang diundang sebagai konsultan ahli dalam pengembangan organisasi, sekolah-sekolah di Indonesia naik di tingkat TK, SD, SMP maupun SMA akan banyak mengalami perubahan baik secara internal maupun eksternal. Perubahan terjadi secara cepat, termasuk masuknya sekolah-sekolah asing di Indonesia. (PERLU DATA)

Sekolah sebagai organisasi harus dikelola, ditata, memiliki struktur dan aturan agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, sedangkan organisasi sendiri merupakan bentuk kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang di lembagakan dan dikoordinasikan.

Hal ini tidak boleh dilupakan karena tidak jarang di dalam suatu organisasi hanya mementingkan individu atau antarindividu saja sehingga melupakan esensi dari sebuah organisasi. Padahal seharusnya antarindividu ataupun anggota harus dapat bekerja sama, baik dari level manajerial maupun staff.

Mereka harus saling berinteraksi agar dapat menyelesaikan berbagai tugas untuk mencapai tujuan visi dan misi dalam sebuah organisasi. Hal ini harus diterapkan ke semua anggota organisasi agar suatu visi, misi, dan tujuan tersebut tidak hanya menjadi slogan atau pajangan saja tetapi untuk dicapai.

Ada empat elemen organisasi yakni *Leader* (pemimpin), Anggota (kumpulan yang terdiri lebih dari 2 orang), Interaksi dan Kerja Sama serta Tujuan yang akan dicapai. Keempat elemen ini merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Leader merupakan kunci dari suatu organisasi. Seorang leader atau pemimpin haruslah mengetahui segalanya agar dapat membantu para anggotanya ketika mengalami kesalahan atau kesulitan. Seorang *leader* juga harus mampu memberikan alternatif dan berbagai macam solusi kepada anggotanya apabila mengalami permasalahan, walaupun seorang *leader* tidak turun tangan langsung, namun mereka harus memahami baik secara wawasan ataupun konseptual.

Leader dan para anggotanya juga harus berinteraksi satu sama lain agar dapat saling bekerja sama serta memiliki tujuan. Hal ini berlaku pula pada organisasi yang ada di sekolah. Jika organisasi sekolah ingin berjalan dengan baik untuk mencapai visi dan misinya serta berkembang maka harus memahami keempat elemen dasar dari organisasi tersebut,

Sebuah organisasi juga harus memperhatikan sumber daya yang terdiri dari :

1. Sumber Daya Manusia
2. Sumber Daya Finansial
3. Sumber Daya Visi
4. Sumber Daya Data dan Informasi

Pertama, Sumber Daya Manusia (SDM), Pada bagian ini tidak hanya perlu memperhatikan jumlah dari anggota SDM saja, namun juga kompetensi dari Sumber Daya Manusia tersebut. Suatu organisasi akan menjadi timpang dan percuma apabila salah satu dari hal tersebut tidak dimiliki.

Contohnya apabila suatu organisasi melakukan perbaikan tata kelola berupa perbaikan sistem kerja dengan melakukan pembaruan pada sistem informasinya. Hal ini tentunya baik, tetapi akan menjadi sia-sia apabila

anggotanya tidak peduli dan tidak memiliki kompetensi dalam pembaruan sistem kerja tersebut.

Hal ini berlaku pula untuk organisasi yang ada di sekolah yang mana didalamnya diperlukan kerja sama antarguru untuk menghasilkan sekolah yang unggul sesuai dengan visi dan misi, sehingga mau tidak mau para manajerial, guru serta staff disekolah harus dapat meningkatkan kompetensi mereka terlebih dahulu.

Kedua, Sumber Daya Finansial (SDF). Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila Sumber Daya Finansialnya dapat diatur dengan baik. Tidak dapat dipungkiri bahwasannya SDF berkaitan dengan semua aspek yang ada di dalam suatu organisasi, sehingga harus ditata dengan baik agar efektif dan efisien. Penggunaan dan pemanfaatan Sumber Daya Finansial harus mengikuti skala prioritas, agar kedepannya tidak menciptakan inefisiensi.

Ketiga, Sumber Daya Visi. Sumber daya ini pada intinya berisikan suatu rancangan tujuan atau visi untuk beberapa tahun kedepan yang akan datang. Sumber daya ini dibutuhkan suatu organisasi termasuk sekolah untuk menentukan tujuan dari sebuah organisasi serta menentukan kebutuhan sebuah organisasi di masa yang akan datang yang dapat menunjang berjalannya aktivitas tersebut.

Misalnya, walaupun untuk sementara jika prediksi untuk 10 tahun kedepan atau setelah berakhirnya pandemi, kegiatan-kegiatan virtual ini diperkirakan akan terus dilakukan. Di Indonesia mungkin perkembangan teknologi juga agak sedikit terlambat karena kita merupakan negara user teknologi sehingga masih sekolah-sekolah memerlukan laboratorium, dan sarana-sarana penunjang kegiatan di sekolah nantinya.

Keempat yakni Sumber Daya Data dan Informasi. Untuk mewujudkan Sumber Daya Visi diperlukan data dan informasi terkait kebutuhan sebuah organisasi untuk beberapa tahun atau sepuluh tahun ke depan. Setangguh apa pun sebuah organisasi dari sudut pandang organisasi yang berada di sekolah tentunya harus terus bergerak atau berdinamika. Sumber daya ini sangat diperlukan untuk memperkirakan permintaan atau tuntutan *stakeholder*.

Semisalnya dahulu tidak mengenalkan sekolah virtual maka kedepannya mengandalkan sekolah virtual, dahulu kita hanya menggunakan HP seperti biasa, kini kita menggunakan HP ataupun Laptop sebagai kebutuhan

sehari-hari. Bagi sekolah untuk kedepannya dapat meningkatkan sarana prasarana di bagian Infomasi dan Teknologi.

Organisasi yang baik adalah yang selalu bergerak secara dinamis baik dari segi dinamika, proses dan sistem. Sebuah organisasi jika dilihat dari sudut pandang dinamika maka harus selalu bergerak. Pergerakannya mencakup pembagian tugas sesuai struktur dan lingkup organisasi serta kerja sama antarkelompok dan antarindividu dalam organisasi tersebut.

Suatu kondisi mungkin masih menghadapi tipe-tipe struktur yang sangat birokratis (statis), Namun kedepannya perlu dipertimbangkan untuk pemanfaatan organisasi yang berbentuk flat, yang sifatnya adalah kemitraan dan fungsional untuk efisiensi.

Dinamika yang paling pesat adalah teknologi informasi. Ke depannya teknologi dan informasi akan menjadi bagian dari setiap organisasi, bukan hanya organisasi yang besar tetapi juga pada tatanan organisasi menengah ke bawah.

Apabila dahulu sebelum pandemi kita kerjasama secara offline dan *face to face*, namun sekarang mau tidak mau kita melaksanakannya secara virtual dan *interface*. Jadi kedepannya tuntutan untuk sebuah organisasi terutama sekolah bukannya semakin ringan tetapi semakin berat dan kompleks.

Organisasi dari sisi proses maka akan terdapat interaksi antaranggota, Interaksi tersebut mejadikan dinamika dalam organisasi.. Apabila proses tidak dilakukan maka organisasi tidak akan mengalami dinamika sehingga organisasi akan mengalami stagnasi yang jika dibiarkan begitu saja akan menyebabkan kemunduran organisasi.

Organisasi dari sisi sistem merupakan kesatuan dan dan interrelasi semua bagian yang ada dalam organisasi. Anggota organisasi, tata aturan organisasi, sistem sosial dan budaya akan membentuk interrelasi yang kompleks. Oleh karena itu *leader* menjadi elemen penting organisasi. *Leader* yang baik akan menjadi pengatur organisasi dalam segala dinamikanya baik secara internal atau eksternal.*Leader* merupakan kunci kemajuan organisasi. Dalam suatu organisasi sekolah maka *leadernya* ialah kepala sekolah,. Ia yang mengatur seluruh elemen yang ada dan mengelola sumber daya yang ada.

Leader harus memahami prinsip-prinsip organisasi untuk menunjang kinerjanya. Terdapat empat belas prinsip organisasi, yaitu : **1. Tujuan.** Sebagai organisasi sekolah harus memiliki tujuan yang jelas sebagai arah capaian bersama, **2. Kesatuan Perintah.** Sekolah harus memiliki struktur dan hirarki yang jelas dan tegas sebagai sarana koordinasi pembagian tugas dan wewenang. **3. Disiplin.** Disiplin menjadikan apapun yang telah ditetapkan baik peraturan ataupun SOP dapat ditegakkan dan diterapkan. *Lader* berperan dalam menegakkan para anggotanya, namun tidak boleh terlalu kaku (fleksibel), **4. Pendelegasian Wewenang.** *Leader* tidak mungkin bisa menjalankan semua tugasnya secara tersentral, oleh karena itu diperlukan distribusi wewenang yang disertai dengan monitoring dan evaluasi **5. Pertanggungjawaban,** Semua tugas yang didistribusikan secara terstruktur harus dapat dipertanggungjawabkan secara formal dan terstruktur. Hal ini diperlukan agar semua tugas dan kewajiban dapat terlaksanakan secara baik dan maksimal sesuai tujuan yang disepakati, **6. Keadilan.** Adil adalah perlakuan yang sama sesuai hak dan kewajiban. Perilaku adil membuat suasana organisasi berjalan kondusif dan stabil. Permasalahan yang sering muncul adalah adanya anggota organisasi yang belum bisa melihat sikap adil secara proposional. Adil masih sering dimaknai sama rasa dan sama rata tanpa melihat hak dan kewajiban. **7. Kejujuran.** Jujur adalah sikap normatif yang harus menjadi komitmen semua anggota organisasi, yaitu terang dan tanpa ada manipulasi dalam segala hal. **8. Pembagian Kerja.** Seorang *leader* dalam mengarahkan organisasi perlu membagi beban kerja secara adil dan sesuai kapasitas anggotanya. Maka apabila kita masuk dalam sebuah tim dan menjadi ketua tim hal pertama yang perlu kita lakukan ialah siapa anggotanya dan bagaimana karakternya karena berkaitan dengan beban kerja yang akan dibagikan sertakinerja yang dituntut. Kesalahan dalam pembagian kerja menyebabkan kinerja tidak maksimal dan pencapaian tujuan juga tidak maksimal **9. Keseimbangan.** Hal merupakan kemampuan untuk mengatur ritme, suasana dan keadaan organisasi agar tetap berjalan secara dinamis namun tetap terkendali. **10. Fleksibilitas.** Fleksibel adalah sikap lentur dalam pengambilan kebijakan maupun keputusan, namun tetap memperhatikan aspek kedisiplinan dan tanggung-jawab. **11. Efektif.** Efektif adalah pilihan terhadap objek, sikap maupun tindakan yang tepat secara kontekstual sehingga menghasilkan pencapaian tujuan secara maksimal berdasarkan sumber daya yang tersedia. **12. Reward dan Punishment.** Hal ini adalah motivasi bagi anggota organisasi agar terus bersemangat untuk maju dan meraih prestasi dengan komitmen dan kejujuran yanggi **13. Inisiatif.** Inisiatif adalah berfikir

penuh dengan alternatif. *Leader* harus memiliki pengalaman dan referensi yang luas sehingga bisa mengatasi setiap permasalahan dengan banyak alternatif sehingga dapat ditemukan solusi setiap permasalahan dengan cara yang terbaik. **14. Komitmen.** Komitmen adalah kesungguhan dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggung-jawab,

Organisasi sekolah harus dikelola dengan baik dan efektif. Indikasinya bisa diketahui dengan membandingkan ciri-ciri organisasi yang baik dan yang buruk. Karakteristik organisasi yang baik dibentuk sesuai kebutuhan anggotanya. Misalnya sekolah yang bernafaskan religius anggotanya juga harus bernafaskan religius, sekolah yang bernafaskan nasionalis anggotanya juga harus bernafaskan nasionalis.

Sekolah juga harus memiliki sumber daya dan memanfaatkannya secara efektif dan bijak. Organisasi juga harus bisa membuat keputusan dengan benar sehingga dapat diimplementasikan secara sukses. Hal ini berbeda sekali dengan organisasi yang buruk, yakni pengambilan keputusannya sering terlambat dan tidak tepat, latidak mampu merespon perubahan sehingga sering terjadi konflik internal. Fasilitas serta sumber dayanya tidak memadai karena boros dan tidak ada analisis sehingga para siswanya tertinggal.

Rekomendasi dari kegiatan konsultatif dengan Meilan Sugiarto ini tercakup dalam lima hal, yakni *plan, do, check, action* dan *feedback*. Semua program harus direncanakan dengan memperhatikan sumber daya, situasi dan kondisi secara kontekstual. Dalam pelaksanaan diperlukan adanya pengecekan melalui monitoring dan evaluasi. Dalam perbaikan harus memperhatikan umpan balik dan hasil monitoring.

Untuk memahami manajemen organisasi maka harus memahami fungsi manajemen. Fungsi manajemen paling dasar yaitu POAJ (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) Agar suatu *planning* dapat dievaluasi dan berjalan sesuai dengan rencana maka memerlukan *feedback*.

Kontrol juga dapat dilakukan dengan konsep 5W + 1H (*Who, what, whay, whwn, Hhw*) untuk melakukan perbaikan dalam perencanaan. Keenam pertanyaan tersebut dapat dijalankan dengan lengkap. Skema ini mencoba melihat pengelolaan organisasi dijalankan.

Pengelolaan organisasi yang baik terindikasi dengan :

- a. Ekspektasi kinerja individual jelas dan tugas-tugas terspesialisasi.
- b. Duplikasi konflik dan penyalahgunaan sumber daya dapat dimitigasi karena pembagian kerja jelas.
- c. Arus aktivitas kerja logis.
- d. Saluran komunikasi organisasi mapan, membantu pengambilan putusan dan pengawasan.
- e. Mekanisme koordinasi jelas.
- f. Upaya difokuskan pada pencapaian secara logis dan efisien
- g. Struktur otoritas tepat, memungkinkan kelancaran perencanaan dan pengawasan

5.2 Tata Kelola Organisasi.

Tata Kelola Organisasi ialah semua proses untuk mengatur interaksi orang, sistem dan norma agar tercipta sistem kerja organisasi secara efektif, efisien dan akuntabel.. Mengapa tata kelola diperlukan dalam organisasi?

Pertama untuk mengatur serta mengendalikan hubungan antara pengelola organisasi dengan seluruh pihak yang berkepentingan dengan organisasi tentang hak dan kewajiban mereka sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Kedua, untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan dan tercapainya tujuan dan program kerja organisasi secara efektif. Dengan demikian tata kelola sekolah secara eksternal berinterelasi dengan sesuatu wilayah administrasi sekolah tersebut.

Misalnya pada lingkup kecamatan seorang camat berhak mengetahui tata kelola sekolah di wilayahnya. Tujuannya untuk menciptakan sinergi antara sekolah dan camat selaku kepala administratif di wilayah kecamatan. Camat wajib membantu permasalahan yang muncul di sekolah.

Terdapat 5 (lima) prinsip tata tata kelola organisasi. *Pertama* adanya keterbukaan informasi terhadap capaian kinerja secara umum dengan cepat dan

akurat. Keterbukaan harus dipahami adanya hal-hal yang boleh diketahui semua *stakeholder*, semua anggota atau hanya *leader* saja. Keterbukaan tersebut meliputi kondisi keuangan internal, kinerja organisasi, kepemilikan dan pengelolaan organisasi. Organisasi harus melakukan pengauditan atau pemeriksaan internal secara independen.

Dengan demikian organisasi akan memperoleh kepercayaan yang tinggi dari *stakeholder* serta meningkatkan posisi tawar organisasi pada lingkup eksternal. Misalnya transparansi bidang keuangan harus dilakukan audit secara terbuka dan independen oleh akuntan publik. Skema akreditasi sebagai penentuan peringkat juga merupakan sarana keterbukaan capaian kinerja sebagai pertanggungjawaban moral pada publik internal dan eksternal.

Kedua kemandirian atau *independency*. Pengelola organisasi harus bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Standart *Operasional Prosedur* (SOP}. Setiap organisasi harus memiliki SOP karena menjadi pedoman kerja. Semua pekerjaan tidak perlu menunggu instruksi *leader*, Jika staf hanya berjumlah 5 orang masih mudah melakukan kontrol, tetapi kalau staf sudah mencapai 50 orang pasti susah untuk mengontrol jika tanpa SOP. Dengan SOP staf akan mengerti cara mengerjakan, apa yang harus dicapai.

Standar Operasional Prosedur (SOP) dibuat untuk dijalankan bukan untuk pajangan. Ia memudahkan menemukan kesalahan jika terjadi suatu hasil pekerjaan tidak sesuai yang diharapkan.

Misalnya SOPnya membuka pintu baru lari, maka jika lari dulu sebelum membuka pinta maka akan menabrak pintu. Kesalahan langkah akan mudah ditemukan sehingga dapat menghindari konflik atas kegagalan pencapaian tujuan. Dalam hal ini adalah saling menyalahkan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pekerjaan. Kalau konflik tersebut semakin luas maka akan menjadi masalah dalam organisasi sehingga akan terjadi penurunan kinerja.

Ketga kewajaran, organisasi menjamin seluruh pihak dalam organisasi memperoleh hak dan kewajibannya terhindar dari praktek tercela yang dilakukan sesama pihak dalam organisasi serta mendapatkan perlakuan adil, tanpa perbedaan perlakuan atas dasar suku, agama, ras dan golongan (SARA). Anggota organisasi dijamin tidak ada *bullying* dan pelecehan. Hal ini harus dibuatkan ketetapan secara formal, jangan sampai hanya bersifat imformal yang penegakkan aturannya tidak pasti,

Misalnya Anak saya di *bully* setiap hari di sekolah” sehingga menimbulkan permasalahan. Secara tata kelola organisasi hal ini harus dibicarakan dengan semua pihak yang berkepentingan. idealnya sekolah mengadakan pertemuan rutin untuk membahas permasalahan-permasalahan seperti itu.

Keempat akuntabilitas (*accountability*) yang berkaitan dengan pencatatan laporan kinerja organisasi yang dikeluarkan secara resmi oleh jajaran pimpinan (*top level management*) yang valid menyangkut sumber (*input*) dan hasil (*output*) yang didapatkan dalam suatu organisasi secara terperinci dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Organisasi yang akuntabel akan mendapatkan kepercayaan publik. Hal ini harus dibangun secara bertahap dan memerlukan proses yang panjang melalui evaluasi dan perbaikan kinerja.

Kelima pertanggungjawaban (*responsibility*). Hal ini menuntut pimpinan (*top level management*) organisasi menjalankan kegiatan organisasi secara bertanggung-jawab. Pengelola organisasi harus menghindari kebijakan yang dapat merugikan organisasi dan berpotensi merugikan pihak eksternal dari segi moral dan material.

Contoh ketidakbertanggungjawabnya organisasi adalah korupsi yang bertentangan dengan prinsip tata kelola organisasi. Kebijakan yang berpotensi merugikan pihak eksternal dan internal juga bertentangan dengan prinsip *responsibility* tata kelola organisasi.

Pelaksanaan tata kelola organisasi harus dilakukan dengan baik. Tata kelola organisasi harus dibangun secara bertahap dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Hasilnya adalah sebuah bangunan sistem dan pedoman tata kelola organisasi yang terintegrasi. Sistem tata kelola tersebut harus dipahamkan kepada seluruh pihak terkait secara internal dan eksternal. Khusus anggota organisasi juga harus dipahamkan mengenai prinsip-prinsip dasar tata kelola organisasi. Selanjutnya diperlukan pengawasan terhadap tata kelola tersebut secara berkala secara kontinyu.

Sistem tata kelola sebutulnya lebih pada bagaimana struktur akan dibentuk, *job description* yang akan disusun dan SOP yang akan disusun. Jiberjalan dengan baik. Anggota organisasi dibekali dengan pengalaman dan pengetahuan tata kelola organisasi yang baik. Jadi tidak hanya slogan, tetapi

dibarengi dengan kepehaman. Jangan sampai hanya merasa paham pada hal sebenarnya belum memahami dan mempraktikkan.

Tata kelola organisasi harus dikembangkan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, baik yang terprediksi maupun yang tidak terduga. Tujuannya adalah : *Pertama*, agar organisasi mampu merespon dan beradaptasi dengan perubahan. *Kedua*, sebagai sarana dalam mengelola dan merencanakan perubahan. *Ketiga*, sebagai sarana mengidentifikasi jenis dan aspek perubahan yang diperlukan organisasi. *Keempat*, sebagai sarana identifikasi pertumbuhan organisasi melalui masukan *stokholder*. *Kelima*, sebagai analisis elemen pengembangan produk dan mencari inovasi yang efektif. *Keenam*, untuk menciptakan proses kerja yang efisien dan akurat.

5.3 Pengalaman Pengelolaan Organisasi Sekolah

Pengelolaan organisasi sekolah dalam praktiknya akan mengalami dinamika-dinamika yang tidak terduga, walaupun dalam level Sekolah Dasar (SD). Munculnya wabah pandemi Covid 19 merupakan contoh kondisi luar biasa yang berdampak langsung terhadap tata kelola organisasi sekolah.

Perubahan sistem pembelajaran secara *online* bagi siswa SD membawa banyak implikasi yang berkaitan dengan ketersediaan sarana teknologi, pendampingan belajar, kemandirian belajar, adaptasi capaian pembelajaran dan sebagainya.

Tuntutan terhadap kualitas pembelajaran dan keterbatasan dalam proses pembelajaran merupakan dialektika yang terus berkembang. Berbagai upaya terus dikembangkan untuk mencapai kesetaraan kualitas antara pembelajaran *online* dan *offline*.

Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam tata kelola sekolah dimana permasalahan semakin kompleks yang melibatkan semua pihak yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan sekolah, misalnya siswa, orang tua siswa, pengawas sekolah, dinas, gugus covid, aparat setempat dan sebagainya.

Leader (pemimpin) dan *leadership* (kepemimpinan) sangat menentukan eksistensi organisasi dalam situasi tersebut. Pemimpin harus dapat memerankan fungsi kepemimpinannya. Ia harus dapat tetap fokus pada tujuan dan mengelola setiap permasalahan yang merupakan dampak dari kondisi

wabah yang menyebabkan situasi dan kondisi penuh dengan ketidakpastuan. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan wabah covid sewaktu-waktu bisa berubah dengan cepat.

Menurut Ibu Rini Siswantu (Kepala Sekolah SD Kembang Sari Piyungan Bantul), dalam suatu organisasi atau institusi, kehadiran seorang *leader* harus menjadi gardha yang paling depan. Ki Hadjar Dewantara menyebutnya *Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*. Ketika di depan harus memberi teladan, ketika di tengah harus memberi sebuah motivasi dan ketika dibelakang maka harus mampu mendorong.

“...Banyak pengalaman yang membuat hati merasa bahagia dan juga bangga, namun juga ada kalanya terdapat pengalaman dari kisah yang mengharuskan meneteskan air mata. Namun itu semua adalah bagian dari proses, yang membuat kita menjadi lebih bijaksana dan lebih kuat dalam menghadapi segala tantangan...” (FGD 3 Juli 2021).

Terdapat tiga hal yang dapat menunjang kinerja *leader*, yaitu : *Pertama* penerimaan diri kita dalam suatu organisasi oleh semua pihak yang berkepentingan. Kialnya para guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, siswa, orang tua siswa maupun warga di sekitar sekolah. Hal ini merupakan modal dasar agar dapat percaya diri dan menjalin komunikasi serta bekerjasama untuk mencapai tujuan sekolah. Sinergi antara seluruh komponen akan mempermudah penyelesaian masalah dalam organisasi sekolah.

Kedua, setiap anggota organisasi harus memahami Tupoksi masing-masing sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan. Setiap anggota organisasi harus bekerja dalam koridornya masing-masing dan jangan mencampuri kewenangan anggota organisasi yang lain, Hal ini perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.

Ketiga, apapun yang dilakukan harus sesuai dengan SOP yang pasti dimiliki oleh setiap sekolah. Misalnya adalah cara mengajar, cara memberi penilaian, cara berhubungan dengan wali murid harus dilakukan sesuai SOP. Jika semua dilakukan sesuai koridor maka terjadilah hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan pihak eksternal (orang tua, masyarakat) dan apa yang diinginkan pihak sekolah terhadap pihak eksternal. Hasilnya adalah sinergi dalam pencapaian tujuan sekolah dalam bebtuk kerja sama.

Atmosfir organisasi akan terkendali jika terjadi kohesi yang baik dalam antar anggota organisasi dan meminimalkan konflik. Oleh karena itu diperlukan prinsip menempatkan menempatkan Jika terjadi gap maka harus didekati secara personal terlebih dahulu Apabila memang ada orang-orang yang bermasalah maka akan dipanggil guna mencurahkan permasalahan-permasalahannya. Setelah itu akan didiskusikan dan dibicarakan bersama sehingga bertemulah satu titik temunya. Langkah tersebut akan membangkitkan kenyamanan, guna memberikan kontribusi kepada sekolah, untuk menjadi sekolah yang lebih baik..

Atmosfir kekeluargaan harus dibuat untuk memperkuat kohesi anggota organisasi sekolah. Kegiatan santai yang sifatnya relaksasi diperlukan, misalnya *family gathering*, olah raga, jalan santai, perlombaan ringan dan sebagainya. Kegiatan bersama di luar sekolah secara bersa,a juga diperlukan, misalnya mengunjungi tokoh masyarakat (komite sekolah) yang juga dapat memperkuat organisasi sekolah.

Rapat resmi diperlukan secara berkala dengan rutin. Fungsi untuk koordinasi, pemantauan, evaluasi atau mendiskusikan masalah yang ada. Rapat-rapat resmi sudah terjadwal dan dibdalam kalender akademik agar semua anggota organisasi sekolah juga mengagendakan sesuai hari dan tanggal. Agendanya meliputi pembicaraan mengenai latihan pengelolaan manajemen kelas, keuangan, progres pembelajaran dan sebagainya,

Bapak Amanu Budi Santoso (Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Karangploso Piyungan Bantul) menyampaikan pengalamannya ketika mengelola organisasi sekolah. Sekolah di bawah Yayasan Muhammadiyah bersifat unik karena ibaratnya memiliki dua bapak yaitu Dinas Dikpora dan Yayasan Muhammadiyah. Secara tata organisasi hal ini menuntut menuntut untuk bekerja lebih keras karena dihadapkan dengan dua manajemen yang berbeda.

Dalam organisasi sekolah guru-guru senior bukan berarti lebih pandai dari pada guru-guru junior. Guru muda lebih milenial secara teknologi dan pemikiran sehingga sering terjadi kesenjangan dengan guru senior. Namun demikian kondisi tersebut dapat disatukan dengan komitmen yang sama untuk menvapai visi, misi dan tujuan organisasi, Guru senior dan junior harus bekerja sama dan bersinergi. Setiap anggota organisasi pasti memiliki kelebihan dan kekurangan oleh karena itu sifatnya saling melengkapi. Misalnya guru-guru muda yang milenial bisa membimbing guru-guru senior dalam hak IT.

Menurut Ibu Annisa (Koordinator Guru Olah Raga Kecamatan Piyungan) norma-norma organisasi bisa ditanamkan melalui penanaman kesadaran sebagai anggota suatu organisasi dan pekerjaannya. Norma mendasar dalam organisasi adalah ikhlas dan kerja sama. Ikhlas akan menjadi motivasi yang tidak akan pernah habisnya dalam menjalankan pekerjaan dalam berbagai situasi dan kondisi baik ketika menyenangkan maupun ketika kondisi tidak menyenangkan. Dalam ranah organisasi juga harus bisa bekerja sama dengan anggota organisasi yang lain. Mencari titik temu antara berbagai pemikiran, pendapat dan pengalaman memerlukan kapasitas yang memerlukan latihan dan pembiasaan. Rapat rutin maupun rapat khusus merupakan media untuk mengkoordinasikan setiap pekerjaan dan kegiatan dalam bentuk kerja sama.

Menurut Ibu Dwi Purwanti (Guru SD Mandungan Piyungan Bantul) dalam organisasi sekolah hubungan baik antarguru sangat diperlukan, termasuk dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan. Hubungan baik tersebut harus terjalin dalam interaksi dan komunikasi yang sifatnya koordinatif. Kepala sekolah sebagai *leader* harus banyak mengambil inisiatif jika terjadi permasalahan. Namun demikian partisipasi setiap anggota organisasi sekolah juga sangat diperlukan karena pemikiran yang paling solutif ketika menghadapi permasalahan bisa datang dari mana saja dari setiap anggota organisasi.

Menurut Ibu Eko (Kepala Sekolah SD Piyungan Bantul) selaku kepala sekolah harus mampu mengenali berbagai karakteristik individu anggotanya. Setelah itu harus bisa memastikan apakah kita diterima atau tidak dalam organisasi yang kita pimpin. Setelah itu baru bisa melakukan koordinasi dan kerja sama dengan menempatkan anggota organisasi sesuai dengan karakter, kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dalam organisasi harus memiliki komitmen awal yang disepakati yang berfungsi sebagai norma organisasi dan alat kontrol. Jika ada anggota organisasi yang tidak konsisten dengan komitmen awal harus diber peringatan secara pribadi. Jika sampai tiga kali peringatan tidak ada perubahan maka akan dibicarakan dalam forum bersama untuk mencari solusinya. Namun jika pelanggarannya tergolong berat maka akan berkoordinasi dengan dinas pengawas untuk dimintakan solusi.

Disiplin merupakan kunci sukses dalam organisasi. Berdisiplin berarti berkomitmen dengan aturan, norma, tugas, kewajiban dan pekerjaan. Dengan demikian visi, misi dan tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai. Tugas kepala sekolah (*leader*) menciptakan atmosfir berkomitmen untuk berdisiplin

dangan memberikan keteladanan dan kontrol. Oleh karena itu pimpinan harus bisa melingkupi semua aspek dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi sering terjadi SDM yang memiliki kompetensi tidak bersedia untuk ditugasi terhadap suatu pekerjaan atau tanggung jawab (mampu tetapi tidak mau). Dalam level perilaku organisasi dikenal empat kuadran, yaitu : 1. Mampu dan mau, 2. Mampu tetapi tidak mau, 3. Tidak mau tetapi mampu, 4. Tidak mau dan tidak mampu. Pilihan ideal distribusi pekerjaan atau tugas adalah "Mau dan Mampu". Namun kalau yang "Mampu tidak Mau" maka lebih baik memilih yang "Tidak Mau tetapi Mampu". Pertimbangannya adalah faktor motivasi. Motivasi adalah daya penggerak yang mampu mengalahkan kekurangan-kekurangan. Mampu tetapi tidak termotivasi hasilnya nol, sedangkan tidak mampu tetapi bermotivasi maka akan selalu belajar agar menjadi mampu.

Terdapat juga kasus dalam organisasi sekolah bagaimana menempatkan staf yang kemampuannya di bawah standart. Staf (SDM) yang seperti ini harus didekati secara formal, yaitu di *push* semaksimal mungkin dan diberi catatan khusus. Fungsi catatan kinerja ini berfungsi untuk mengantisipasi jika suatu saat staf tersebut mengkomplain suatu kesempatan dibandingkan staf lainnya. Namun sebagai pimpinan yang baik tetap harus mengakomodasi dan membina staf yang seperti ini.

Leader dalam organisasi sekolah (kepala sekolah) di era pandemi (WFH) harus dapat beradaptasi dalam melakukan pengawasan (supervisi). Pengawasan yang biasanya dilakukan secara langsung sekarang dilakukan secara *online* dengan teknologi internet. Oleh karena itu meleak terhadap teknologi internet tidak dapat ditawar lagi, siap maupun tidak siap, suka maupun tidak suka.

Penguasaan teknologi internet pun ternyata belum cukup untuk melakukan pengawasan. Informasi yang diperoleh melalui WAG maupun video call ternyata tidak bisa menggambarkan apa yang dilakukan anggota organisasi ketika WFH. Dalam keadaan seperti ini biasanya *leader* akan kebingungan. Oleh karena itu tata kelola organisasi harus berubah.

Dalam skema WFH target pekerjaan individu harus jelas dalam batas waktu tertentu. Beban kerja harus ditetapkan dalam sistem target seperti dalam suatu proyek. Satuan rentang waktunya bisa hari, minggu, bulan, triwulan maupun semester. Kapan suatu pekerjaan diselesaikan tidak perlu diketahui, yang penting pada batas akhir waktu yang disepakati pekerjaan sudah

selesai. Misalnya tenaga administrasi yang sedang WFH diminta membuat surat dibatasi waktunya maksimal jam 12 harus sudah jadi, maka harus dipantau dan ditunggu. Dengan demikian maka akan memiliki *lord monitoring*.

Pengawasan terhadap guru mengajar dapat dilakukan sidak dengan cara masuk dalam klas virtual atau dengan membangun koneksi dengan siswa-siswa yang dapat dikontak. Siswa –siswa tersebut akan dikonformasi masalah pembelajaran yang dilakukan oleh guru di klas virtual. Ada pun cara pengawasan yang lebih real adalah demhan membagi kamera di setiap ruang kerja di rumah ketika WFH, namun hal ini memerlukan modal yang besar.

Selain menjalankan fungsi pendidikan formal, sekolah juga memiliki fungsi untuk melakukan fungsi pendidikan karakter bagi siswa. Pendidikan karakter berfungsi untuk menjadikan siswa memiliki kepribadian yang baik. Tidak sekedar pandai secara intelektual, tetapi juga berkepribadian yang mulia. Misalnya adalah disiplin, bertanggung-jawab, menghargai orang lain, tidak mengambil hak orang lain.

Walaupun pembelajaran dilakukan secara *online*, sekolah tetap dituntut menjalankan fungsi pendidikan karakter. Hal ini adalah tantangan dunia pendidikan proses pendidikan tidak lagi *face to face* tetapi *interface* yang bergantung dengan internet. Keluhan dari orang tua pun sudah muncul pada persoalan kedisiplinan waktu belajar anak, kejujuran dalam mengerjakan ujian, penyalahgunaan HP untuk kegiatan selain belajar dan sebagainya.

Pendidikan karakter harus terus berjalan. Tata kelola sekolah yang berrelasi dengan orang tua siswa harus diadaptasi agar terjadi sinergi. Jika ketika pendidikan *offline* orang tua menyerahkan seluruh aspek pendidikan kepada sekolah, sekarang sekolah harus bersinergi dengan orang tua. Oleh karena itu diperlukan sinergi (pertemuan) dengan orang tua untuk *sharing* asalah pendidikan karakter anak sesuai dengan tingkat pendidikan dan tingkat kemampuan orang tua. Sasarannya adalah bisa menciptakan sistem *trust* (kepercayaan) terhadap guru, orang tua maupun siswa.

Dalam tatanan organisasi sebelumnya yang terjadi adalah persaingan antarorganisasi. Seiring dengan meningkatnya kapasitas individu di bidang pengetahuan dan teknologi maka persaingan sudah bergeser pada ranah antarindividu. Ekstrimnya jika tidak dapat beradaptasi dengan pengetahuan dan teknologi maka akan tersingkir. Demikian juga dengan seorang pengajar dimana harus dapat beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi.

Kondisi pandemi dengan pembelajaran *online* menuntut para pengajar harus adaptasi terhadap teknologi. Alur narasinya juga harus berubah dari dominasi alur nonverbal ke alur dengan dominasi verbal. Jika pengajar tidak bisa mengatasi hambatan yang dimilikinya bagaimana mungkin bisa mengatasi hambatan para siswanya yang jumlahnya lebih besar. Jika ditambah dengan hambatan yang dialami orang tua siswa berarti jumlah tantangannya bertambah menjadi dua kali lipat jumlah siswa. Hal ini adalah masalah yang harus diselesaikan. Kalau hari ini belum bisa, besok belajar lagi agar menjadi bisa

Dalam elemen organisasi *leader* memiliki peran penting dalam menjalankan organisasi. Ibarat kendaraan bermotor, *leader* adalah pemilik kuncinya. Motor yang tidak ada kuncinya tidak bisa apa-apa dan tidak bisa menyala. Oleh karena itu manager dalam organisasi adalah *leader*. Proporsi karakteristik *leader* nomor satu adalah kejujuran yang merupakan kontrol terhadap penyalahgunaan wewenang, jabatan maupun potensi lainnya. Kedua adalah pengalaman mengelola organisasi. *Leader* yang memiliki pengalaman secara signifikan akan lebih baik dari pada yang belum memiliki pengalaman. Hal ini berkaitan dengan keberanian mengambil resiko, cara menyelesaikan masalah dan cara memodifikasi potensi-potensi yang ada. Ketiga adalah pengetahuan di mana seorang *leader* harus memiliki pengetahuan yang lebih tinggi dibandingkan para anggotanya. Keempat adalah pengambilan resiko dimana dapat diantisipasi dengan akulasi dari kejujuran, pengalaman dan pengetahuan.

5.4 Model Pengelolaan Organisasi Sekolah Berbasis CCO

Model pengelolaan organisasi sekolah dasar di Kecamatan Piyungan berbasis pada kolaborasi dengan PGRI Kecamatan Piyungan. Model pengelolaan organisasi sekolah dasar dirumuskan ditengah pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran pada situasi Pandemi Covid 19 yang sudah berlangsung 2 tahun. Melalui pendekatan CCO.

Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam perumusan Model Pengembangan Organisasi Sekolah Dasar melalui pendekatan CCO di tengah Pandemi Covid 19 adalah berdasarkan 4 hal:

1. Situasi dan suasana interaksi anggota organisasi sekolah dasar ditengah Pandemi Covid 19. Pertimbangan ini mendasarkan pada konsep Membership Negotiation. Situasi pandemi Covid 19 sedikit banyak mempengaruhi suasana

dan situasi interaksi di dalam organisasi Sekolah Dasar. Hal ini bisa dilihat intensitas mereka dalam bertemu, kuantitas waktu yang mereka gunakan untuk bertemu secara langsung, dan suasana hati dalam bertemu. Semua ini berdampak pada situasi dan dinamika hubungan profesional dan personal mereka dalam organisasi

2. Situasi dan suasana anggota organisasi terhadap rasa memiliki mereka terhadap keberadaan organisasi. Rasa memiliki terhadap organisasi diindikasikan oleh seberapa besar rasa tanggung jawab dan keinginan bagi mereka agar organisasi dalam situasi seperti apa pun harus tetap berjalan dan maju. Tujuan organisasi menjadi prioritas dan tanggung jawab sebagai “passion” setiap anggota organisasi

3. Situasi dan suasana serta cara bagaimana pekerjaan, tugas, kewajiban dan tanggungjawab diselesaikan dan dikerjakan dengan kriteria tinggi. Dalam situasi pandemi Covid 19, distribusi dan alokasi pekerjaan, tugas dan tanggungjawab terdampak. Banyak pekerjaan dan tanggung jawab baru yang sebelumnya tidak terpikirkan sebelumnya. Penyelenggaraan pengajaran dan pengajaran secara daring, membuat dan berimplikasi pada pembagian dan pengerjaan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya sebagai guru, kepala sekolah dan sebagai tenaga tata usaha organisasi sekolah

4. Situasi dan suasana serta cara-cara organisasi dalam menjalin komunikasi dengan pihak eksternal, murid, orang tua, stakeholder dan masyarakat luas. Dalam situasi pandemi Covid 19, interaksi dan hubungan dengan pihak eksternal mengalami hambatan dan keterbatasan-keterbatasan.

5. Kedudukan dan peran kepala sekolah serta fungsi-fungsi kepemimpinan sehingga pengembangan organisasi sekolah dasar di masa pandemi Covid 19

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek utama dalam pendekatan CCO tersebut, Model Pengembangan Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi Covid 19, dirumuskan dari praktek-praktek dan pelaksanaan yang dilakukan sekolah dasar yang berada di bawah payung organisasi induk PGRI.

Pertimbangan lain yang tidak dapat dihindari adalah karena suatu Model pada umumnya dikembangkan untuk merepresentasikan praktek-praktek terbaiknya, yang tidak mungkin didetilkan secara terperinci, maka pendekatan sistem tetap dipakai untuk memperlihatkan unsur-unsur pokok yang ada di dalam model.

Penting kedudukannya, suatu model yang dirumuskan bagi pengembangan pengelolaan organisasi sekolah dasar di masa Pandemi Covid 19 diperlihatkan unsur, fungsi dan kedudukan, hubungan antar unsur dan arah serta tujuan yang ingin dicapai.

Melalui dasar pemikiran itu, dengan proses-proses pemikiran bersama dengan pihak sekolah dasar yang berada di bawah payung organisasi PGRI Kecamatan Piyungan, penelitian ini telah merumuskan model pengembangan organisasi sekolah dasar di tengah Pandemi dalam upaya tetap menjalankan penyelenggaraan Pendidikan dan Pengajaran adalah sebagai berikut:

Model Pengembangan Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi di Kecamatan Piyungan



Dinamika Situasi Organisasi Sekolah Dasar di Masa Pandemi

Covid 19

Keterangan Model

1. Leader ditempati oleh Kepala Sekolah. Dari model tersebut, kepala sekolah memegang peran kunci dari empat posisi dalam pengembangan organisasi. Artinya, derajat kesolidan dan kualitas interaksi yang dapat dikembangkan bagi organisasi sekolah dasar; derajat rasa memiliki organisasi sekolah; cara kerja dan penyelesaiannya, serta kerjasama dan hubungan eksternal, sangat ditentukan kualitas kepemimpinan yang dijalankan seorang kepala sekolah

2. Derajat kesolidan dan kualitas interaksi anggota organisasi sekolah di masa pandemi Covid 19 dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran dilakukan dengan:

a. Pertemuan-pertemuan secara offline-secara terbatas. Keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi didasarkan pada kepentingan dan kebutuhan.

b. Pemanfaatan WAG (Whatsapp Group) sehingga komunikasi tetap dapat dijalankan terkait dengan perkembangan dan kebijakan serta penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di Sekolah Dasar termasuk di dalamnya masalah-masalah sosial, kemanusiaan dan human relations di antara sesama anggota organisasi

c. Pertemuan-pertemuan secara luring dengan memanfaatkan Zoom Meeting dan aplikasi digital lainnya. Pemanfaatan ini diarahkan untuk hal-hal dinas dan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan human relations

d. Mengeliminir kesenjangan senioritas dan junioritas yang terjadi yang menghambat ada dan terbentuknya soliditas dan kualitas interaksi serta derajat penerimaan anggota satu terhadap anggota yang lain.

e. Memastikan tidak ada seorang pun anggota yang terisolasi dalam proses-proses interaksi dan keterlibatan bersama dalam organisasi. Ketidakhadiran dan keterlibatan yang rendah menjadi indikasi kesolidan organisasi bermasalah.

3. Derajat dan rasa memiliki organisasi. Langkah-langkahnya dalam membangun derajat dan rasa memiliki organisasi, sejalan dengan peristiwa yang terjadi dalam interaksi dan tercermin dalam kesolidan organisasi. Namun penekanannya terletak pada tujuan-tujuan organisasi merupakan tujuan personal dari setiap anggota organisasi. Sekolah Dasar di mana mereka bekerja sebagai organisasi adalah sesuatu yang berharga dan bermakna. Ada kebanggaan dari setiap anggota organisasi terhadap Sekolah Dasar di mana ia bekerja di dalamnya. Rasa memiliki ini tercermin dari kepekaannya terhadap

jalannya organisasi, keberadaan lingkungan di mana organisasi itu berada, kepekaan terhadap perkembangan anak didik dan prestasi, kepedulian terhadap karir dan kepedulian terhadap anggota organisasi yang lain.

4. Penyelesaian kerja dan tanggung jawab setiap anggota organisasi. Dalam organisasi birokrasi sekolah, seperti sekolah dasar yang ada di Kecamatan Piyungan Kabupaten Bantul, yang berada di bawah PGRI Kecamatan Piyungan, setiap individu sebagai anggota organisasi memiliki tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi). Masalah kerja dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi bagian penting dari pengembangan organisasi. Pekerjaan dalam organisasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pribadi dan menjadi tanggung jawab bersama.

a. Peran sentral seorang Kepala Sekolah adalah memimpin penyelenggaraan dalam organisasi sekolah dan memastikan semua elemen berjalan dan berfungsi secara benar. Oleh karena itu di dalam model tersebut, kedudukan seorang kepala sekolah sebagai leader mencakup semua unsur dalam pendekatan CCO. Dalam situasi pandemi Covid 19, seorang Kepala Sekolah perlu memastikan proses penyelenggaraannya berjalan dan berlangsung sukses di tengah perubahan sistem pengajaran dari offline kepada online, penguasaan terhadap platform teknologi yang digunakan, kesiapan para guru, kesiapan para siswa dan orang tua terkait dengan kebijakan dan keputusan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah dasar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul secara online.

b. Peran seorang guru, yang utama adalah mendidik dan mengajar. Dalam prosesnya, ia harus menyiapkan bahan pengajaran, metode pengajaran, teknologi pengajaran, melakukan evaluasi dan penilaian terhadap proses pengajaran dan pendidikan. Beban tambahan kerja ditentukan oleh kepentingan organisasi yang kebijakan dan keputusan penetapannya didasarkan pada kebijakan dan keputusan pimpinan dalam hal ini kepala sekolah

c. Peran-peran administratif dijalankan oleh pegawai dan karyawan Tata Usaha. Administrasi surat menyurat, data kepegawaian, gaji para guru dan karyawan, data kesiswaan yang mencakup hak dan kewajibannya juga menjadi jenis pekerjaan yang harus diselesaikan dan dikerjakan.

5. Posisi organisasi di mata publik dan masyarakat menjadi lokasi terakhir dalam pendekatan CCO untuk melihat pengembangan organisasi termasuk di dalamnya adalah pengembangan organisasi sekolah dasar. Aspek ini

berhubungan dengan tingkat kepercayaan publik dan masyarakat terhadap organisasi. Dari kepercayaan itu akan melahirkan kerjasama dan jalinan hubungan yang baik.

PGRI Kecamatan Piyungan sebagai organisasi profesi guru yang menaungi sekolah-sekolah dasar yang ada di wilayah ini, telah mengambil peran aktif dalam melakukan penyesuaian dan adaptasi penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di tengah pandemi Covid 19.

Pengembangan organisasi sekolah dalam menghadapi krisis organisasi yang disebabkan pandemi Covid 19 sendiri tidak dapat dilepaskan dari ketentuan dan peraturan pemerintah terhadap penanganan penularan Covid 19. Penerapan social distancing pada gilirannya menghentikan proses pembelajaran dan pengajaran secara langsung. Sementara sebelumnya, pembelajaran tidak langsung dengan menggunakan platform digital belum pernah dilakukan. Karena itu, penyesuaian-penyesuaian semacam ini mesti dilakukan, bukan terhadap penyelenggara pendidikan dan pengajaran seperti guru-guru dan kepala sekolah, tetapi juga peserta didik yakni murid-murid itu sendiri.

Dalam penelitian yang telah dilakukan Suparno dan Tripambudi (2020) sendiri telah diketahui bahwa kendala-kendala pengajaran semacam ini cukup beragam, antara lain pengetahuan terhadap platform digital yang dipakai yang masih belum merata, jejaring dan koneksi yang juga tidak sama, kemampuan guru dalam membuat materi secara online juga belum benar-benar terbiasa. Rumusan model tentang hal ini telah diusulkan dalam penelitian yang telah dilakukan Suparno dan Tripambudi (2020) tersebut.

Pada bagian ini yang menjadi perhatian adalah bagaimana cara-cara organisasi sekolah dasar mengatasi persoalan tersebut dan tetap melakukan pengembangan organisasinya di tengah keadaan yang belum pasti. Karena itu, pusat perhatian lebih menitikberatkan pada cara-cara organisasi menghadapi tantangan dan situasi yang sedang mengalami perubahan dan kondisi tidak normal.

Peran PGRI sebagai organisasi profesi terlihat ketika memberi perhatian pada nilai-nilai kebersamaan, penekanan pada saling mendukung dan membantu, mengembangkan metode dan cara pengajaran berbasis teknologi informatika dan terus menyakinkan proses pendidikan dan pengajaran tetap

diadakan sebagai perwujudan bahwa usaha mencerdaskan kehidupan masyarakat khususny bagi anak-anak tetap dilaksanakan.

Kekuatirannya adalah jika proses pendidikan dan pengajaran tidak dilakukan, disparitas pendidikan yang besar dapat membawa akibat pada hasil yang tidak memadainya pengembangan sumber daya manusia pada suatu periode tertentu. Pembelajaran dari rumah (Work from Home) dengan kelemahan dan kelebihan harus dijalankan.

Aspek penting dari model tersebut adalah unsur-unsur yang menjadi cakupan dalam pendekatan CCO. Masalah kepemimpinan bila cermati, tidak masuk dalam empat lokasi yang dirujuk pendekatan CCO. Seperti yang telah dijelaskan bahwa pendekatan CCO mencakup 4 aspek yakni membership negotiation, Self Structuring, Activity Coordination dan Position of Organization. Jelas, disana tidak memperlihatkan betapa penting dan sentral peran pimpinan dalam organisasi agar kualitas komunikasi dalam empat lokasi tersebut dapat diwujudkan.

Dengan kenyataan yang ditemukan di lapangan, dapat dikatakan di sini, organisasi tidak dapat diharapkan secara maksimal berkembang tanpa keberadaan dari peran kepala sekolah sebagai pimpinan. Sederhana apa pun pendekatan kepemimpinan, posisi kepala sekolah merupakan jabatan formal. Melekat di dalam diri kepala sekolah itu sendiri adalah usia, pengalaman dan kompetensi yang dimiliki.

Kesolidan organisasi pun pada gilirannya ditentukan oleh cara pimpinan mengkohesifitas para anggotanya, pada satu sisi, sedangkan di sisi lain, cara setiap individu sendiri dalam mempresentasikan diri kepada orang lain di dalam organisasi tersebut. Hal semacam itu akan menentukan kesolidan di dalamnya.

Dalam cara kerja dan pekerjaan diselesaikan, kembali hal ini dihadapkan pada pimpinan dan individu setiap anggota organisasi. Pada satu sisi, kepala sekolah dapat menugaskan dan tidak menugaskan seseorang di dalam anggota organisasi. Pimpinan dapat mendistribusikan pekerjaan-pekerjaan tertentu berdasarkan mandat yang diterimanya untuk didelegasikan kepada anggotanya. Sementara di sisi lain, setiap anggota organisasi itu, secara pribadi memiliki kewajiban dan tugas serta pekerjaannya.

Relasi dan inter-relasi semacam ini, menentukan pengembangan organisasi, Organisasi yang mampu berkembang dengan baik adalah organisasi yang mampu mendistribusikan kerja dan pekerjaan secara profesional dan

proporsional. Beban pekerjaan yang berlebih, sementara anggota organisasi lainnya, yang tidak memiliki beban pekerjaan yang berlebih, dapat memicu kesenjangan tertentu ketika take home pay setiap individu sama.

Pendekatan CCO merupakan pendekatan umum yang dapat diterapkan pada bentuk organisasi apapun. Karena setiap organisasi hampir dipastikan memang mencakup empat hal tersebut, yakni Membership negotiation, Self Structuring, Activity Coordination dan position of organization, maka konteks peristiwa yang mempengaruhi keberadaan organisasi hanyalah suatu faktor. Untuk itu, analisisnya tetap pada empat aspek tersebut. Misalnya terjadinya Pandemi Covid 19, yang mengakibatkan terjadinya perubahan pada organisasi, tetap relevan dengan mengacu pada pendekatan CCO yang dipostulasikan oleh McPhee dan Zaugh.

Dari segi-segi yang ada di dalam pendekatan CCO itu, pengembangan organisasi sekolah dasar yang ada di Kecamatan Piyungan mengindikasikan cara, strategi dan metode yang menarik. Gaya komunikasi kepala sekolah memiliki kecenderungan “ngemong” dan “nguwongke wong” dalam konteks relasi antara pimpinan dan bawahan. Dalam konteks adanya perbedaan usia dan pengalaman, ada gaya yang menekankan pada segi kebersamaan yang merupakan ciri dari budaya kolektivitas dan timur. Apalagi dalam konteks ini adalah budaya Jawa.

Berbagai kendala yang dihadapi terhadap pekerjaan dan kesenjangan dalam menjalankan pekerjaan terkait dengan perubahan pengajaran dan pembelajaran dengan menggunakan platform digital, relasi dan inter relasi setiap anggota dalam organisasi adalah saling membantu dan mendukung.

Di sini kita melihat, empat aspek dalam pendekatan CCO yang dipakai untuk melihat pengembangan organisasi sekolah dasar di Kecamatan Piyungan mengesankan organisasi sekolah dasar itu sendiri merupakan tipe organisasi tradisional birokratis yang mengedepankan nilai-nilai budaya kolektivisme yang tidak berorientasi pada prestasi individu tetapi lebih pada prestasi kolektif dan bersama.

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan-Kesimpulan

Berdasarkan pada paparan hasil-hasil penelitian tersebut dan perumusan model pengembangan organisasi sekolah dasar berdasarkan pada pendekatan CCO itu, maka kesimpulan-kesimpulan yang dapat disajikan adalah sebagai berikut:

a. PGRI sebagai organisasi yang mewadahi profesi guru, memfasilitasi dan mendorong organisasi sekolah untuk melakukan adaptasi dan adopsi dalam proses pembelajaran dan pengajaran di masa Pandemi Covid 19

b. Kesolidan organisasi di masa Pandemi Covid 19 diupayakan melalui interaksi dan forum-forum terbatas. Setiap organisasi sekolah dasar menerapkan pertemuan terbatas, menggunakan zoom meeting, pemanfaatan WAG, kehadiran guru di sekolah yang digelar yang memungkinkan adanya interaksi bersama

c. Profesi sebagai guru menjadi pengikat sense of belonging terhadap organisasi. Tingkat keterlibatan dan partisipasi serta kehadiran yang berkurang secara langsung, tidak mereduksi rasa memiliki dan bangga terhadap organisasi sekolah dasarnya.

d. Pengembangan cara menyelesaikan pekerjaan yang mengalami pergeseran memerlukan bantuan dan pendampingan. Alokasi dan distribusi pekerjaan yang berbasis online, memaksa setiap guru untuk belajar dan memahami prinsip-prinsip kerja secara online. Fakta bahwa keterampilan dan penguasaan semacam ini tidak merata, maka satu terhadap yang lain saling membantu dan mendukung. Budaya kebersamaan menjadi ciri dominan dalam penyelesaian dan koordinasi kerjanya. Hubungan kerja dan posisi masing-masing guru dengan latar belakang, usia yang berbeda, dan penguasaan terhadap teknologi menjadi tantangan bersama untuk diatasi dan difokuskan pada penyesuaian pembelajaran di masa pandemi Covid 19

e. Dukungan dari orang tua murid, relawan dan dinas pendidikan direpresentasikan pada cara-cara guru dan kepala sekolah membangun komunikasi dengan pihak eksternal. Komunikasi eksternal digunakan untuk

memberitahukan kepada orang tua wali murid terhadap setiap perkembangan dan keadaan sekolah. Media komunikasi yang digunakan antara lain dengan menggunakan WAG, pertemuan terbatas dengan guru, dan aplikasi lain yang dimaksudkan untuk mendapatkan masukan dan dukungan dari orang tua murid termasuk memantau perkembangan pembelajaran murid melalui orang tua masing-masing

f. Dari semua segi itu, peran kepala sekolah memegang peran penting bagi pengembangan organisasi sekolah dasar. Semua segi dalam pendekatan CCO tidak dapat dilepaskan dari peran dan keterlibatan kepala sekolah dalam memimpin. Bahkan, ketiadaan peran kepala sekolah, memungkinkan terjadi stagnasi bagi pengembangan keorganisasian sekolah.

6.2 Saran-Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah, perlu membuat perencanaan bagi pengembangan organisasi berdasarkan 4 aspek yang menjadi kunci dalam perkembangan dan dinamika organisasi

b. Agenda kegiatan yang bertujuan meningkatkan capacity building bagi organisasi seharusnya mendapatkan proporsi yang memadai. Kegiatan ini dapat mencakup pelatihan, upgrading skill, dan workshop tentang keorganisasian

c. Penguatan kelembagaan yang didekati dengan pendekatan CCO mesti disinergikan dengan perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi

d. Empat pendekatan CCO dapat digunakan sebagai basis pengembangan organisasi dengan mereduksi budaya birokrasi yang cenderung feodalistik. Budaya kerja yang didasari prinsip kolektivisme sebagai sesuatu yang penting, tetapi tidak kemudian mengabaikan apresiasi dan penghargaan terhadap prestasi individu.

e. Adaptasi dan adopsi akan berhasil terkait dengan perubahan model dan metode pembelajaran dan pengajaran secara offline menjadi berbasis digital ketika didukung oleh kebijakan dan dukungan organisasi pada semua elemen organisasi

Semua saran menunjukkan bahwa dalam pengembangan organisasi di masa pandemi Covid 19, menunjukkan satu bagian dari bagian yang lain, dalam pendekatan CCO itu saling berkaitan dan berpengaruh terhadap yang lain. Unsur-unsur pokok yang mendorong percepatan perkembangan organisasi salah satunya ada di tangan Kepala Sekolah dengan kepemimpinan yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Em Griffin, 2002, *A Look First at Communication Theory*, Boston: Wadsworth
- Francois Cooren and Thomas Martine, "Communicative Constitution of Organizations, in <https://www.researchgate.net/publication/309394678>, October 2016
- Follett, M. P. (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Ed. P. Graham. Washington, DC: Beard Books.
- Littlejohn, W Stephen, 2000, *Theories of Human Communication*, Boston: Wadsworth
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). *The communicative constitution of organizations: A framework for explanation*. *Electronic Journal of Communication/La revue électronique de communication*, 10(1/2), 1–16.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organization*.
....., 2010, *Communicative Constitution of Organization is a Question: Critical Issues for Addressing it*, *Management Communication Quarterly*, Vol 24 Number 1
- Katherine Miller, 2009, *Organizational Communication, Approaches and Processes*, Boston: Wadsworth Engage Learning
- Tarde, G. (1899). *Social laws: An outline of sociology*. London, UK: Macmillan

Tripambudi, Sigit dan Suparno, Basuki Agus, 2020, *Model Komunikasi Pembelajaran Multidimensi Dari Rumah di Masa Pembatasan Sosial bagi Siswa SD di Kecamatan Piyungan, Bantul Yogyakarta*, Laporan Penelitian LPPM UPN Veteran Yogyakarta

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202162206, 7 November 2021

Pencipta

Nama : **Sigit Tripambudi dan Basuki Agus Suparno**
Alamat : Payak Wetan, Piyungan, Bantul, DI YOGYAKARTA, 55792
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta**
Alamat : Jl. Padjajaran No.104, Condonggebur, Kec. Depok, Sleman, Yogyakarta
55283, Kabupaten Sleman, DI YOGYAKARTA, 55283

Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Komunikasi Dan Tata Kelola Organisasi Sekolah Di Masa Pandemi
Pendekatan Communicative Constitution Of Organization**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 7 November 2021, di Sleman

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali
dilakukan Pengumuman.

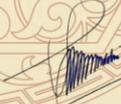
Nomor pencatatan : 000291925

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri


Dr. Syarifuddin, S.T., M.H.
NIP.197112182002121001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

ISBN 978-623-389-076-2



9 786233 890762

