



Contents lists available at [Journal IICET](https://journal.iicet.org)

JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Peran manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kesadaran bela negara di masa pandemic covid-19

Tatar Bonar Silitonga^{1*)}, Edy Saptono¹, Sulistiyanto Sulistiyanto¹, Thoyibi Thoyibi²

¹Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan RI, Indonesia

²Permesinan Kapal, Universitas Pertahanan RI, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jan 12th, 2022

Revised Apr 12th, 2022

Accepted Jun 22nd, 2022

Keyword:

Manajerial kepala sekolah
Bela negara
Pandemi Covid-19

ABSTRACT

Studi ini ditujukan untuk menganalisis peran manajerial kepala sekolah pada aspek peran interpersonal, peran transfer informasi, dan peran pengambil keputusan pada sekolah negeri pada sekolah lanjutan tingkat atas di Kabupaten Bogor dalam pengembangan kesadaran bela negara. Pendekatan kualitatif dengan Teknik deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data primer dan sekunder dilakukan dengan cara kuisioner, wawancara, dan studi Pustaka terhadap subjek kepala sekolah, guru, tenaga pendukung, dan orangtua. Prosesnya dilengkapi dengan peran peneliti sebagai instrument utama. Hasil data menunjukkan bahwa peran interpersonal manajerial kepala sekolah dilakukan dalam kerangka jalinan hubungan diri kepala sekolah dengan berbagai pihak yang terefleksikan melalui peran menjadi pemimpin, anutan, dan penghubung dengan dinamika pemahaman kepala sekolah terhadap permasalahan kontekstual dalam mengembangkan kesadaran bernegara dihadapkan dengan musuh bersama sebagai bangsa, peran transfer informasi dilakukan melalui peran menjadi juru bicara, penyebar berita, dan pengawas, yang dalam pelaksanaannya sangat menekankan prestasi belajar sebagai modal warga negara yang baik, dan peran pengambil keputusan melalui peran sebagai pelopor, pengentas kendala, pengalokasi sumber daya, dan perunding, yang hasilnya merepresentasikan hadirnya negara dalam mengatasi permasalahan bersama sebagai bangsa dihadapkan dengan pandemi Covid-19.



© 2022 The Authors. Published by IICET.

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

Corresponding Author:

Tatar Bonar Silitonga
Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan RI
Email: tatarbonar@idu.ac.id

Pendahuluan

Pengelolaan pendidikan atau sekolah biasanya sangat dikaitkan dengan peran manajerial kepala sekolah. Peran manajerial ini sangat mengemuka mengingat peran pentingnya bagi organisasi (Robbins & Coulter, 2016). Organisasi harus dikelola untuk usaha tertentu. Manajemen merupakan proses yang dilakukan agar usaha organisasi berjalan dengan baik (Halik, 2018). Manajer cenderung memusatkan perhatian pada hal-hal yang mengarah pada kinerja (Kaplan & Norton dalam Suwandi Ng & Daromes, 2016; Rozak & Suhendi, 2016). Dalam konteks sekolah, peran manajerial itu terutama pada kepala sekolah yang menjadi ujung tombak keberhasilan satuan pendidikan dan berperan penting dalam menggerakkan sekolah (Desfiyanti, Gistituati & Rifma, 2021; Ervina, Asrori, & Endang, 2016; Rahmi, 2019). Pengaruhnya berdampak langsung kepada guru yang pada gilirannya mempengaruhi peserta didik (Abdullah et al., 2019).

Pentingnya peran kepala sekolah dalam manajerial sekolah terkait tujuan pendidikan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik (Abidin & Puspita, 2021; Silitonga et al). Pendidikan merupakan kunci utama menciptakan generasi bangsa Indonesia berkualitas (Cipta & Hariyanti, 2021). Kualitas adalah tantangan besar dan menarik untuk pendidikan (Papanthymou & Darra, 2017). Kualitas dalam pendidikan sangat vital karena tanggung jawab kepada pemangku kepentingan seperti masyarakat, dan lainnya (Nadim & Al-Hinai, 2016). Kualitas dimaksud mencakup berbagai dimensi kehidupan dan tidak terkecuali juga pemahaman warga negara dalam wujud kesadaran untuk berkontribusi bagi negara yang dilihat sebagai upaya bela negara. Kesadaran bela negara adalah kesediaan berbakti pada negara dan kesediaan untuk membela negara (Ervina, Asrori & Endang, 2016). Kesadaran bela negara dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan atas dasar motivasi dalam bentuk respek untuk berbuat kebaikan dengan berorientasi pada nilai-nilai yang melekat pada negara.

Merujuk pada dinamikanya sebagaimana disebutkan Soepandji & Farid (2018), upaya bela negara pada tataran praksis belum terlaksana secara sistematis. Pada saat yang sama, perjalanan negara dihadapkan dengan berbagai tantangan, perilaku penyelenggara negara dan warga negara tidak selalu linier dengan upaya dan keinginan negara (Silitonga, 2020). Budiyo (2017) mencatat berbagai nilai yang membongkang arus globalisasi seperti negara agama, negara sekuler, negara sosio demokrasi, paham radikalisme, fundamentalisme, komunisme, kekhalifahan, dan ateisme. Dengan begitu terbentuk internasionalisasi corak berpikir dan masyarakat dapat melihat dinamika perkembangan yang terjadi di luar negara. Febrihananto, Abdullah & Zubaidi (2017) menyatakan bahwa fenomena bela negara yang luntur dapat berpengaruh pada tingkat ketahanan nasional meliputi bidang ideology, politik, ekonomi, social, dan budaya.

Dihadapkan dengan kondisi kontekstual, peran kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah termasuk dalam upaya tujuan Pendidikan terasa signifikan dan strategis di tengah dinamika terpaan virus Pandemi Covid-19. Virus tersebut sangat berdampak pada tatanan kehidupan (Silitonga, 2021), antara lain kegiatan di luar rumah dibatasi (Santani, 2020), perubahan belajar tatap muka menjadi jarak jauh (Azlan et al., 2020; Strielkowski & Wang, 2020), dan pembelajaran kurang efektif (Widiyono, 2020; Sahlberg, 2020). Pandemi Covid-19 diketahui berawal dari Wuhan Tiongkok, dengan cepat menyebar ke seluruh belahan dunia. Paparan virus melanda lebih dari 200 negara di dunia (Wirdayanti & Supriyanto, 2021). Virus ini masih terus bermutasi dalam bentuk baru dan manusia harus beradaptasi dengan ketidakpastian kapan berakhir (Desfianti, Gistituati & Rifma, 2021). Pandemi bencana penyakit tersebut hadir tidak terduga dan langsung memberi implikasi signifikan bagi kehidupan manusia. Dampak Pandemi Covid-19 tidak terkecuali juga menerpa dan berpengaruh terhadap penyelenggaraan pendidikan (Sunaengsih et al., 2021; Hastowo & Abduh, 2021; Khodijah & Haq, 2021). Dengan begitu menjadi menarik untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dalam pengembangan kesadaran bela negara di tengah kondisi sekolah dihadapkan dengan Pandemi Covid-19.

Peran sering dihubungkan penggunaannya pada orang atau institusional tertentu. Peran atau dapat disebut peranan biasanya terkait dengan fungsi-fungsi atau kegiatan yang harus dijalankan oleh orang atau institusional tertentu didasarkan pada keberadaan orang tersebut. Peran secara teoretis dipahami sebagai aspek dinamis dari kedudukan serta sebagai suatu konsep terkait kegiatan yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur social masyarakat (Soekanto, 2000; 2006). Peran lebih banyak menunjuk kepada fungsi, penyesuaian diri dan sebagai suatu proses. Peran biasanya dihubungkan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu masyarakat (Susanto, 1999). Peran juga terkait norma-norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Dengan peran, seseorang dapat membimbing atau mengarahkan orang lain dalam kehidupan masyarakat. Peran yang melekat pada seseorang atau institusional dapat dijalankan dengan baik dan untuk efektivitasnya mempersyaratkan berbagai hal sesuai dengan kemampuan serta rekam jejak penugasan dari orang dan institusi pemberian fungsi tersebut.

Peran sering dikorelasikan dengan efektivitas dari sebuah manajemen. Manajemen biasanya terkait dengan organisasi dan pengorganisasi. Terry (2016) menyebutkan bahwa di dalam menyusun sebuah organisasi perlu sekali mengadakan pembagian tugas yang sebaik-baiknya dan memberikan wewenang yang tepat. Pembagian wewenang tersebut akan merujuk pada struktur organisasi. Struktur organisasi digambarkan sebagai tanggung jawab yang digunakan untuk mengembangkan dan menerapkan strategi, praktik sumber daya manusia, informasi dan proses bisnis yang menagktifkan struktur organisasi tersebut (Kinicky & Fugate, 2018). Lalu wewenang itu akan terkait dengan sumber daya manusia yang akan bertugas untuk menjalankan deskripsi tugas tertentu. Sumber daya manusia merupakan asset utama perguruan tinggi. Dipahami pentingnya menarik dan mempertahankan bakat yang unggul serta mendorong pegawai bekerja dengan kinerja terbaik (Jackson, Schuler & Werner, 2010).

Peran dalam konteks ini ada peran manajerial kepala sekolah. Istilah manajerial merujuk pada kata manajemen dan pengertian serta pelaksanaannya telah dikenal luas. Manajemen dapat dimaknai sebagai suatu

proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Sudaryono, 2017). Hampir sama dengan itu, manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional (Daft, 2010). Dari pengertian itu dapat dicermati pentingnya manajemen dan dalam hal itu manajer merupakan pelaku dari manajemen (Robbins & Coulter, 2016; Usman, 2016; Sudaryono, 2017; Silitonga, 2019).

Manajerial yang dilakukan para manajer dapat merujuk pada tindakan-tindakan dan perilaku-perilaku yang diharapkan dari seorang manajer (Robbins & Coulter, 2016). Terdapat penjelasan terkait peran manajerial yang menyebutkan adanya sepuluh peran dan kemudian dapat dikerucutkan menjadi tiga peran manajerial meliputi peran interpersonal, peran transfer informasi, dan peran pengambilan keputusan (Mintzberg dalam Robbins & Coulter, 2016). Berbagai peran yang disebutkan Mintzberg tersebut dijelaskan sebagai aktivitas yang dapat diterapkan manajer dalam berbagai kegiatan dalam mengelola organisasi. Selanjutnya peran-peran manajerial Mintzberg tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Peran Manajerial Mintzberg
Sumber: Robbins & Coulter (2016)

Peran interpersonal merupakan peran yang melibatkan hubungan orang lain meliputi para bawahan dan orang-orang di luar organisasi serta aktivitas-aktivitas lain yang bersifat seremonial dan simbolis (Mintzberg dalam Robbins & Coulter, 2016). Dalam konteks ini peran yang dijalankan meliputi menjadi pemimpin (leader), menjadi anutan (figurehead), dan sebagai penghubung (liaison). Peran manajer sebagai pemimpin umumnya dikorelasikan dan dilihat efektivitas kepemimpinannya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pemahaman kepemimpinan sebagai peningkatan pengaruh yang melebihi kepatutan mekanis terhadap perintah rutin organisasi. Begitu juga kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson dalam Sudaryono, 2017; Silitonga, 2020). Kepemimpinan yang efektif dapat membuat organisasi sehat dan kepemimpinan tidak efektif dapat membuat organisasi sakit (Wirawan, 2013).

Selanjutnya dalam peran menjadi anutan, kepala sekolah berperan menjadi sosok yang memiliki kepribadian unggul dan menjadi symbol organisasi. Dalam hal itu kepala sekolah dalam kedudukannya mempunyai fungsi social, seremonial dan tanggung jawab hukum sekaligus sebagai sumber inspirasi. Dengan tampilan performa seperti itu, menjadi orang yang dipercaya dengan dasar-dasar kompetensi dan pribadi unggul. Kemudian peran penghubung dimaknai sebagai kapasitas untuk memelihara jaringan kontak baik di dalam maupun di luar unit kerja untuk memperoleh informasi. Tuntutan memelihara jaringan ini erat kaitannya dalam upaya agar organisasi selalu terakses ke berbagai pengetahuan yang dibutuhkan untuk pengembangan organisasi maupun dalam kerangka mencapai kemajuan. Di sini manajer melakukan peranan untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan pihak-pihak dari luar organisasi untuk mendapatkan informasi. Oleh karena organisasi yang dipimpin manajer itu tidak berdiri sendiri, maka manajer meletakkan

peranan tersebut dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya.

Peran transfer informasi merupakan peran manajerial yang melibatkan kegiatan penerimaan, pengumpulan dan penyebaran informasi. Peran ini diwujudkan dalam mengupayakan agar para pengikut atau anak buah memahami nilai-nilai organisasi beserta kebijakan yang diambil untuk kepentingan organisasi serta transfer pemahaman tentang tuntutan perilaku sebagai anggota organisasi/perusahaan. Terkait dengan itu perlu penciptaan iklim komunikasi yang kondusif antara pemimpin dan pengikut (Yunaeroh & Martono, 2014). Dalam konteks ini peran yang dilakukan pemimpin terdistribusi sebagai pembicara (spokesperson), penyebar berita (disseminator), dan pengawas (monitor). Peran menjadi pembicara terkait peran mewakili organisasi dalam menyampaikan pesan kepada pemangku eksternal, kemudian penyebar informasi tertuju kepada pemangku internal, dan pengawas dalam kapasitas mengendalikan atau menyensor informasi yang penting bagi organisasi.

Peran pengambilan keputusan meliputi peran pelopor/pendobrak, peran pengentas kendala, peran pengalokasi sumber daya, dan peran perunding. Peran pelopor/pendobrak adalah peran manajer menjadi pengusaha yaitu harus membuat dan mengendalikan perubahan yang selalu harus dihadapi. Peran pengentas kendala (disturbance handler) dilakukan pemimpin melalui kewenangannya untuk mengatasi berbagai persoalan yang potensial terjadi. Perkembangan teknologi menjadi tantangan yang mengharuskan organisasi dihadapkan dengan dinamika pesaing, permintaan pelanggan, perubahan pada harapan pekerjaan, dan lainnya (Noe et al, 2013). Peran pengalokasi sumber daya teraktualisasi dalam peran pemimpin dalam menggunakan dan memanfaatkan berbagai sarana atau potensi organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Selanjutnya peran perunding (negotiator role) erat kaitannya dengan dinamika organisasi dihadapkan dengan situasi-situasi yang mengharuskannya untuk merundingkan sesuatu kepada berbagai pihak, baik internal maupun eksternal.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif. Silitonga (2018) menyebutkan penelitian kualitatif terkait fokus penelitian yang merupakan permasalahan utama kemudian diturunkan menjadi sub-subfokus untuk dicarikan jawabannya. Creswel (2017) yang sebetulnya pendapatnya sudah dalam berbagai pembaharuan, menyebutkan kualitatif sebagai metode mengeksplorasi dan memahami makna. Dalam kaitan itu, dilakukan pengumpulan data terhadap data primer dan sekunder melalui kuesioner, wawancara, dan studi pustaka, baik dari sumber tertulis maupun digital. Peneliti bertindak sebagai instrument utama. Sumber data diperoleh melalui informan atau subjek meliputi kepala sekolah dan perwakilan guru, tenaga kependidikan, peserta didik atau siswa, dan orangtua pada sekolah negeri pada tiga sekolah lanjutan tingkat atas di Kabupaten Bogor, Rony (2017).

Untuk memaknai data dilakukan analisis deskriptif. Langkah tersebut dilengkapi dengan model interaktif Ramdhani et al., (2019) yaitu melalui data collection, data reduction, data display, and conclusion drawing. Kegiatannya disertai pemeriksaan keabsahan data melalui pengujian validasi instrument, yaitu melalui telaah berbagai data dikorelasikan dengan pertanyaan penelitian. Data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diuji validitas atau keabsahannya berdasarkan Teknik triangulasi data. Pentingnya keabsahan data tersebut sesuai rekomendasi Moleong (2017) yang menyebutkan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil data dan pembahasan terhadap temuan penelitian dirinci dalam poin-poin yang merujuk pada deskripsi Mintzberg, meliputi peran interpersonal, peran transfer informasi, dan peran pengambilan keputusan.

Peran Interpersonal

Peran interpersonal manajerial kepala sekolah tercakup dalam peran sebagai pemimpin, anutan, dan penghubung. Peran manajerial sekolah sebagai pemimpin teraktualisasi dalam kegiatan mengelola, memotivasi, dan mengendalikan berbagai penyelenggaraan kegiatan sekolah. Kepala sekolah dalam pelaksanaannya memahami keberadaannya sebagai pemimpin. Kepala sekolah memberikan arahan dan mengupayakan pengelolaan sekolah dapat berjalan meski dihadapkan dengan situasi sulit sebagai akibat Pandemi Covid-19 (Sopan Adrianto, 2019). Seiring dengan itu kepala sekolah juga memotivasi baik guru maupun siswa untuk menyikapi kondisi yang ada. Meski dampak Pandemi luar biasa, kepala sekolah tetap menargetkan capaian pembelajaran. Peran manajerial kepala sekolah selaku pemimpin seperti diringkas dalam table berikut.

Tabel 1. Poin-poin Peran Pemimpin dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Memahami keberadaan sebagai penentu
2.	Mengarahkan dan mengendalikan program
3.	Memotivasi guru maupun siswa
4.	Menargetkan capaian kompetensi belajar

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil data, kepala sekolah memahami keberadaan dirinya sebagai pemuncak organisasi sekolah yang merupakan organisasi formal. Dengan kewenangan tertinggi dalam operasional sekolah, kepala sekolah memberi petunjuk, mengelola, mengendalikan, dan menekankan capaian pembelajaran bagi siswa. Hal ini sejalan dengan penjelasan Thoha dalam Jayatri & Samian (2010) yang menyebutkan bahwa dalam organisasi formal, tergantung akan kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut. Artinya dalam konteks ini, pelaksanaan peran pemimpin ini melekat seiring dengan posisi kepala sekolah sebagai pemuncak organisasi. Dalam implementasinya hal itu juga terlihat dalam peran kepala sekolah dalam mengendalikan program dan mengarahkan capaian kompetensi belajar siswa. Hal itu terlihat antara lain dari upaya untuk adaptif dengan kondisi permasalahan yang terjadi. Tantangan pembelajaran adalah secara daring dan perlunya upaya pembelajaran tetap terlaksana tanpa mengurangi kualitas Pendidikan (Nadeak & Juwita, 2020).

Aktivitas lain yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan peran sebagai pemimpin adalah dalam kegiatan memotivasi guru maupun mahasiswa. Peran memotivasi guru ini sangat penting mengingat kondisi sekolah mencakup guru dan siswa dihadapkan pada situasi sangat sulit implikasi dari penyebaran Pandemi Covid-19. Pelaksanaan peran dalam memotivasi ini dapat dilihat sebagai manifestasi dari deskripsi Gibson dalam Sudaryono (2017) tentang kepemimpinan sebagai berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Motivasi itu dilihat sebagai bagian penting dari pelaksanaan kepemimpinan guna menggerakkan berbagai unsur di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama dan dalam hal itu tidak terkecuali juga dalam mencapai kompetensi belajar bagi siswa Rony (2016)

Selanjutnya peran anutan yang dilakukan kepala sekolah adalah dalam wujud menjadi sosok yang memiliki kepribadian unggul dan menjadi simbol organisasi. Dalam konteks itu kepala sekolah sesuai dengan posisinya seringkali mewakili organisasi dalam berbagai kegiatan di luar sekolah. Sesuai kapasitasnya, kepala sekolah dihadapkan dengan kegiatan-kegiatan dengan pihak di luar sekolah. Dalam kegiatan itu kepala sekolah secara umum berpenampilan bersih dan rapi untuk memberikan contoh. Selain itu, kepala sekolah juga dalam keseharian cukup bertanggung jawab dalam pekerjaan, tidak asal lempar tanggung jawab. Hal itu dilengkapi dengan kemauan berdisiplin yang teraktualisasi dalam kehadiran secara rutin ke sekolah, datang serta pergi tepat waktu. Aspek yang juga menjadi catatan penting, kepala sekolah dalam berbagai kebijakannya memperhatikan keberagaman siswa, guru, dan tenaga kependidikan yang tercermin dari sikap toleran dan inklusif. Peran anutan yang dilakukan kepala sekolah seperti diringkas dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2. Poin-poin Peran Anutan dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Menghadiri berbagai event dan pertemuan baik formal maupun informal dengan pemangku kepentingan eksternal
2.	Berpenampilan bersih dan rapih
3.	Bertanggung jawab dalam pekerjaan
4.	Disiplin/tepat waktu hadir dalam berbagai kegiatan
5.	Toleran dan inklusif

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Sesuai dengan hasil data, peran manajerial kepala sekolah dalam peran anutan teridentifikasi dalam kegiatan yang ditunjukkan dalam rangka agar diteladani oleh berbagai unsur di lingkungan sekolah. Kepala sekolah menjadi simbol dari sekolah dalam berinteraksi dengan pihak eksternal. Artinya dalam hal ini kepala sekolah secara umum menyadari keberadaannya sebagai simbol di dalam organisasi sekolah dan terkait dengan itu ada tuntutan untuk menjadi sosok yang dapat dijadikan contoh melalui sikap, tutur kata, maupun perbuatan. Konsistensi manajerial kepala sekolah juga teraktualisasi melalui aktivitas mengenakan pakaian secara rapih serta berupaya berdisiplin. Selain itu bertanggung jawab dalam pekerjaan dan dalam hal itu tidak asal melakukan delegasi tugas tetapi didasarkan beban tugas serta kepentingannya. Hal itu masih dilengkapi dengan kemauan kepala sekolah dalam menerapkan sikap toleran dan inklusif.

Dalam konteks ini, dapat dilihat bahwa kepala sekolah sebagai manajer sekolah memahami tuntutan peran sebagai anutan. Sesuai dengan dinamika yang ada, sekolah merupakan institusi yang mestinya dapat menjadi sarana pembentukan integritas atau karakter terutama peserta didik. Terkait dengan itu, terdapat berbagai unsur di dalam organisasi meliputi guru, tenaga pendukung, dan siswa dengan berbagai karakter perilaku. Merujuk pada penjelasan Jayatri & Samian (2010) bahwa manajer perlu mengetahui motif atau kebutuhan dan tingkah laku dari karyawan yang dipimpinnya, jelas sekali bahwa dalam konteks itu kepala sekolah menyadari beragam tingkah laku unsur di sekolahnya dan dalam hal itu diperlukan sosok yang dapat menginspirasi anggota organisasi melalui teladan kepala sekolah dalam mendorong perilaku positif para pendidik, unsur pendukung, maupun peserta didik. Sejauh itu profil kepala sekolah secara umum memenuhi integritas sebagaimana disebutkan Gea (2014), yaitu dianggap baik, menjadi anutan, dapat dipercaya, setia, jujur, jauh dari kepalsuan dan kepura-puraan, dan menjadi teladan secara wajar.

Peran ketiga dalam peran interpersonal kepala sekolah adalah peran penghubung. Merujuk hasil pengumpulan data, peran penghubung yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah adalah dalam kegiatan memelihara interaksi dengan pemangku kepentingan baik di dalam maupun di luar sekolah. Kegiatan tersebut dilakukan kepala sekolah didasarkan pemahaman diri akan pentingnya mengintegrasikan semua pihak dalam mendukung operasional sekolah. Sekolah tidak terlepas dari lingkungan, baik internal maupun eksternal. Lebih mengerucut lagi bahwa kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri. Justru keberadaan organisasi adalah menjadi suatu tim untuk bisa saling bekerja sama serta mendukung tujuan bersama. Untuk itu kepala sekolah memerlukan kerja sama serta dukungan para guru, unsur pendukung, siswa, orangtua siswa maupun pihak lain, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam operasional sekolah serta berbagai program yang dilaksanakan sekolah. Peran penghubung yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disarikan dalam poin-poin seperti ditampilkan dalam table berikut.

Tabel 3. Poin-poin Peran Penghubung dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Membangun kesejawatan dengan guru dan staf sekolah dalam perspektif sebagai bagian dari organisasi dan ikatan sebagai bangsa
2.	Menjalin komunikasi dengan siswa selain dalam hubungan pendidik dan peserta didik juga dalam perspektif ikatan sebagai bangsa
3.	Membangun kekeluargaan dengan orangtua siswa
4.	Menjalin komunikasi dengan berbagai institusi pemerintah dan Pendidikan
5.	Menjalin kerja sama sinergis dengan berbagai mitra

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Merujuk pada hasil data, peran penghubung yang dilaksanakan kepala sekolah dalam manajerialnya meliputi aktivitas membangun kesejawatan dengan guru dan perangkat pendukung sekolah termasuk dalam perspektif sebagai bagian dari warga negara, menjalankan komunikasi dengan siswa selain dalam konteks hubungan pendidik dan peserta didik juga dalam perspektif sebagai bagian dari warga negara, membangun kemitraan dengan orangtua siswa, menjalin komunikasi dengan berbagai institusi pemerintah dan pendidikan, serta menjalin kerja sama sinergis dengan berbagai mitra. Peran ini wajib dilaksanakan kepala sekolah mengingat sekolah merupakan organisasi yang memiliki unsur-unsur di dalam sekolah yang menjadi pemangku kepentingan internal dan juga adanya pemangku kepentingan luar atau eksternal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Suhardiman (2016) terkait peran manajerial kepala sekolah yang menyimpulkan bahwa pelaksanaan manajerial sekolah dipengaruhi factor internal meliputi sumber daya manusia, kerja sama yang baik, motivasi atau etos kerja yang tinggi dan factor eksternal. Dengan begitu, jelas dipentingkan pelaksanaan peran penghubung ini sebagai katalisator untuk menjembatani berbagai unsur di sekolah.

Berbagai pemangku kepentingan baik internal maupun internal perlu terintegrasi melalui sarana hubungan harmonis dengan unsur-unsur terkait. Kesiadaan kepala sekolah dalam membangun kesejawatan dengan guru maupun tenaga pendukung, jelas dipentingkan karena kepala sekolah tidak bisa menjalankan fungsi operasional sekolah secara sendiri. Pelaksanaan peran penghubung itu dilakukan kepala sekolah dan dengan jalinan hubungan itu, unsur-unsur di sekolah merasa bahwa eksistensinya dihargai dan seiring dengan itu dapat berpengaruh pada kesiadaan mereka untuk berkontribusi bagi organisasi sesuai dengan tuntutan fungsi yang melekat pada jabatan yang diembannya.

Berdasarkan berbagai uraian di atas terkait peran interpersonal yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disebutkan bahwa kepala sekolah pada umumnya telah melaksanakan peran interpersonal. Peran interpersonal tersebut diaktualisasikan dengan nilai-nilai yang melekat pada diri kepala sekolah selaku pemimpin, anutan, dan penghubung dalam kesejawatan, pendidik-peserta didik, dan perspektif sebagai warga negara dengan hak dan kewajiban tertentu. Dinamika Pandemi Covid-19 dirasakan nyata-nyata

sebagai ancaman bersama sebagai bangsa dan menuntut peran tiap warga negara seperti memakai masker, menjaga jarak, dan mencuci tangan. Pemahaman itu menjadi sarana pembangun kesadaran bersama dan kepala sekolah menyadari panggilan dirinya berperan secara kontekstual. Berdasarkan peran itu cukup dapat mendorong sekolah meneladani kepala sekolah merujuk pada integritas yang ditunjukkannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Tahrim (2020) yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam berkembangnya nilai bukan hanya di bidang akademik. Aktualisasi peran tersebut juga sejalan dengan pentingnya norma perilaku dan dalam hal itu norma perilaku digunakan untuk mempengaruhi orang lain (Thoha dalam Irawan & Suryani, 2018; Schein dalam Saadah, 2018). Sekaligus juga, kondisi demikian sama dengan penelitian yang menyebutkan adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi (Susanto & Aisyah, 2010; Solechah & Hamid, 2013).

Peran Tranfer Informasi

Peran transfer informasi manajerial kepala sekolah ini terdistribusi dalam peran juru bicara, peran penyebar berita, dan peran pengawas. Khususnya peran sebagai jru bicara, sesuai dengan hasil data, teraktualisasi dalam kegiatan kepala sekolah mewakili institusi pendidikan berkomunikasi dengan berbagai pihak pemangku kepentingan. Dinamika Pandemi Covid-19 yang menjadi persoalan tidak hanya nasional tetapi juga global, menjadi bagian yang jelas melatari peran kepala sekolah dalam upayanya ikut mengatasi implikasi tantangan pandemi global tersebut. Komunikasi dilakukan kepada pihak mitra baik dalam hubungan vertical maupun horizontal. Hubungan dimaksud meliputi kepada pihak Dinas Kemdikbud, Pemda dan Dinas Kesehatan, orangtua siswa, maupun koordinasi dengan sekolah lainnya. Apabila diringkas, peran juru bicara dapat disarikan dalam poin-poin dalam table berikut.

Tabel 4. Poin-poin Peran Juru Bicara dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Mengkomunikasikan permasalahan dengan pihak Pemerintah Daerah
2.	Mengkomunikasikan permasalahan dengan pihak Kementerian urusan Pendidikan
3.	Mengkomunikasikan komitmen sekolah kepada berbagai mitra kerja sama
4.	Mengkomunikasikan komitmen sekolah kepada orangtua siswa
5.	Memanfaatkan sarana Website untuk menginformasikan keberadaan dan program sekolah

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Merujuk pada hasil data, kepala sekolah cukup menjalankan peran selaku juru bicara manajerial sekolah. Kepala sekolah memanfaatkan forum yang ada, meliputi pertemuan secara langsung maupun secara daring dalam menyampaikan berbagai hal penting yang akan ditempuh sekolah maupun dalam rangka mengupayakan pelibatan peran pihak lainnya, termasuk orangtua siswa. Pelaksanaan peran sebagai juru bicara tersebut dilatarbelakangi oleh pemahaman kepala sekolah atas posisinya selaku manajer sekolah sehingga pihaknya memandang penting menyampaikan atau mengkomunikasikan berbagai permasalahan serta langkah yang akan dilakukan sekolah.

Pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai juru bicara pada dasarnya juga didorong oleh dinamika situasi yang terjadi. Kondisi Pandemi Covid-19 terutama pada masa awal, membawa kepanikan dan ketidakmenentuan. Semua unsur di dalam sekolah sangat bergantung kepada kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan pemuncak struktur manajerial di sekolah. Demikian pula orangtua siswa sangat mengkhawatirkan kondisi anak-anak mereka dan untuk itu arahan dan keputusan kepala sekolah sangat ditunggu-tunggu. Situasi seperti itu juga melanda semua sekolah tidak terkecuali di lingkungan sekolah negeri pada sekolah lanjutan tingkat atas. Tidak dapat terhindarkan, kepala sekolah dituntut menjadi juru bicara dalam menjelaskan kondisi yang ada serta langkah-langkah yang akan dilakukan sekolah. Peran tersebut kemudian dilakukan kepala sekolah, selain terkait posisi kepala sekolah juga distimulus kondisi yang berkembang sebagai akibat dari peristiwa Pandemi Covid-19.

Peran selanjutnya dalam transfer informasi adalah sebagai penyebar berita. Peran penyebar berita dalam konteks peran manajerial kepala sekolah, merujuk pada hasil data, adalah dalam kegiatan penyampaian poin-poin penting dihadapkan dengan dinamika dari kondisi Pandemi Covid-19 kepada berbagai pihak pemangku kepentingan internal sekolah. Penyebaran berita dilakukan kepala sekolah ditujukan kepada para siswa maupun para guru sesuai dengan keberadaannya dalam program pembelajaran. Siswa sebagai peserta didik yang menerima proses pembelajaran diberikan arahan oleh kepala sekolah dalam berbagai kesempatan seperti dalam upacara atau dalam event yang melibatkan kepala sekolah. Bentuk kegiatan yang dilakukan berupa memotivasi dan mengajak siswa untuk dapat menyikapi berbagai perkembangan yang terjadi termasuk tantangan dalam program belajar yang diselenggarakan secara daring. Arahan yang disampaikan termasuk juga membangun kesadaran para peserta didik bahwa merujuk pada dinamika pembelajaran, sarana secara

daring penuh keterbatasan dan para guru juga tidak dapat mengawasi siswa sepenuhnya seperti dalam kegiatan pembelajaran secara luring. Peran sebagai penyebar informasi terangkum dalam table berikut.

Tabel 5. Poin-poin Peran Penyebar Berita dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Penyampaian informasi kepada para guru melalui forum rapat, interaksi di sekolah, serta pertemuan informal
2.	Penyampaian informasi pentingnya kompetensi belajar kepada para siswa melalui forum upacara, forum pertemuan terprogram, dan interaksi di sekolah
3.	Penyampaian informasi melalui pemanfaatan sarana Web dan media sosial

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil data, peran penyebar berita yang dilakukan kepala sekolah meliputi penyampaian informasi kepada guru melalui forum rapat dan interaksi di sekolah maupun dalam pertemuan informal, penyampaian informasi kepada para siswa melalui forum upacara, forum pertemuan terprogram, dan interaksi sekolah, serta penyampaian informasi melalui pemanfaatan sarana web. Dalam konteks ini dapat dilihat kepala sekolah memahami permasalahan yang terjadi dan pentingnya transfer nilai-nilai yang terkait karakter berbangsa. Kepala sekolah dalam pandangan guru pada umumnya berupaya memanfaatkan posisinya selaku pemimpin di dalam organisasi. Peran ini melekat dengan fungsi kepala sekolah dalam melakukan komunikasi dan memotivasi para pengikut. Pemimpin dalam hal itu memanfaatkan pertemuan dengan para pengikut, baik secara formal berbentuk rapat maupun secara nonformal dalam interaksi keseharian dalam rangkaian membangun komunikasi.

Komunikasi terkait upaya membangun hubungan sebagai tim, sosialisasi program atau kegiatan, dan berkoordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Kepala sekolah berupaya menggugah pengikutnya dalam rangka terus berkomitmen, memahami, serta mendukung kebijakan, target, dan mekanisme kerja organisasi. Kepala sekolah dalam konteks itu cukup memberikan perhatian pada upaya menyampaikan keberadaan sekolah sebagai bagian dari institusional pemerintah yang dengan demikian memiliki tuntutan lebih signifikan untuk berkontribusi bagi negara. Perhatian terkait hal itu dapat dilihat sebagai upaya mengembangkan kesadaran bela negara berbagai unsur di dalam sekolah maupun pemangku kepentingan eksternal.

Khususnya kepada para siswa, penyebaran informasi yang dilakukan kepala sekolah terkait nilai-nilai umum dalam bentuk tuntutan tanggung jawab kepada lingkungan, masyarakat, dan sebagai warga negara. Dari berbagai nilai sebagaimana diuraikan di dalam bagian hasil data, terbilang umum saja berisikan nilai-nilai kebaikan. Hanya saja dihadapkan dengan kondisi Pandemi Covid-19, diberikan penekanan bahwa berbagai aktivitas seperti menjaga imunitas diri dan menjaga protokol kesehatan termasuk nilai-nilai dari perwujudan bela negara. Dalam konteks itu terdapat penekanan bahwa dengan menguasai kompetensi/keterampilan sesuai bidang ilmu didukung integritas diri menjadi kerangka jaminan siswa akan menjadi warga negara yang baik serta memiliki nilai bela negara.

Dari gambaran itu terlihat bahwa penyebaran informasi terkait upaya untuk menyuarakan atau menyampaikan rasa atau nilai-nilai kebangsaan dan negara kepada berbagai pihak. Seperti telah disebutkan sebelumnya, permasalahan yang dihadapi merupakan persoalan global dan dilihat sebagai tantangan bersama sebagai bangsa. Kepala sekolah selaku manajer sekolah memiliki kapasitas untuk itu dan dalam hal itu kepala sekolah selaku pemimpin menavigasi tantangan adaptif yang tidak terduga seperti yang ditimbulkan Pandemi Covid (D'Angelo et al., 2021; Fernandez & Shaw, 2020). Lazimnya seorang pemimpin memandang penting kesejatan rasa menjadi warga negara. Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai kebangsaan dan negara yang disampaikan terkait nilai-nilai bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara dalam wadah NKRI serta kepekaan terhadap dinamika permasalahan yang dihadapi bangsa. Nilai-nilai Pancasila sebagai ideologi negara, kepatuhan terhadap hukum, nasionalisme, keberagaman dalam persatuan NKRI, antara lain menjadi bagian nilai yang penting untuk ditransferkan kepada para guru dan siswa di dalam organisasi maupun pihak pemangku kepentingan di luar organisasi. Nilai-nilai itu kemudian dikembangkan dalam sikap-sikap yang kontekstual berupa tuntutan untuk ikut mengatasi persoalan kondisi Covid-19. Dengan demikian, gambaran itu sejalan dengan bentuk-bentuk tuntutan bela negara seperti temuan penelitian Mahendra & Kartika (2020), yang antara lain menyebutkan bentuk kesadaran bela negara dengan cara selalu menjaga kebersihan, menjaga imunitas tubuh agar tetap stabil, selalu mencuci tangan setelah beraktivitas, dan memakan makanan sehat.

Peran transfer informasi selanjutnya adalah menjadi pengawas. Di sini peran yang dituntut kepada kepala sekolah adalah memonitor berbagai informasi yang penting bagi organisasi serta informasi yang harus dihindarkan organisasi. Dalam kaitan itu, peran kepala sekolah adalah melakukan sensor atau seleksi terhadap informasi yang datang serta berhasil dikumpulkan. Informasi yang dipilih tentu saja berbagai hal yang memang

penting bagi organisasi. Informasi dimaksud terutama sekali terkait berbagai dinamika yang berkembang atas Pandemi Covid-19 serta penanganan yang perlu dilakukan sekolah. Sebagai dampak ikutannya adalah pemerlakuan pembelajaran secara daring dan berbagai situasi yang harus dihadapi. Peran pengawas dalam proses memilah dan memilih informasi pada dasarnya tidak dilakukan secara sendiri, tetapi kepala sekolah juga melibatkan berbagai unsur di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah memberdayakan semua pihak yang terkait dan dalam hal itu juga memperhatikan tugas dan fungsi masing-masing unsur yang ada di bawahnya. Peran menjadi pengawas dirinci pada table berikut.

Tabel 6. Poin-poin Peran Pengawas dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Menyensor dan memilah penanganan kegiatan pembelajaran di tengah Pandemi Covid
2.	Menyensor dan memilah penerapan protocol kesehatan
3.	Menyeleksi hubungan kemitraan dengan pihak lain
4.	Menyeleksi sarana yang semakin mendorong kompetensi siswa

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil data, kepala sekolah telah berperan dalam memilah serta melakukan sensor terhadap berbagai informasi yang penting bagi sekolah dan informasi yang harus dihindarkan pihak sekolah. Peran tersebut dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan pihak dinas terkait meliputi Dinas Kemdikbud, Sekolah Mitra, Dinas Kesehatan, dan Pemda Kabupaten Bogor. Peran sensor atau seleksi informasi tersebut cukup menonjol erat kaitannya dengan kondisi Pandemi Covid-19 yang peristiwanya sangat luar biasa. Implikasi virus yang sangat membahayakan bahkan mengambil korban jiwa yang jumlahnya spektakuler di berbagai belahan dunia disertai situasi yang mencekam, mewajibkan kepala sekolah mendengar dan berkordinasi dengan berbagai pihak agar dapat mengambil langkah tepat dihadapkan dengan situasi yang terjadi.

Berdasarkan berbagai uraian dalam pembahasan di atas terkait peran transfer informasi yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disebutkan kepala sekolah pada umumnya telah cukup melaksanakan peran transfer informasi. Peran transfer informasi tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi sulit atau darurat dari implikasi Pandemi Covid-19. Merujuk pada keberadaannya sebagai pemuncak organisasi sekolah, di tengah situasi sulit yang mewajibkan kepala sekolah melakukan upaya-upaya secara cepat, kepala sekolah melakukan peran sebagai juru bicara, penyebar informasi, serta pengawas. Nilai yang sangat ditekankan untuk ditransferkan adalah terkait kompetensi belajar. Peserta didik dengan kompetensi yang memadai terutama untuk sekolah kejuruan diyakini memiliki modal rasa percaya diri sebagai warga negara dan berpotensi terhindar dari perbuatan yang kurang produktif. Pelaksanaan peran kepala sekolah ini sejalan dengan konsep Schein dalam Noer (2019) yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin berperan mentransfer nilai-nilai kontekstual dikorelasikan dengan kodnisi tantangan yang ada sebagai akibat Pandemi Covid-19.

Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan manajerial kepala sekolah di lingkungan sekolah menengah lanjutan atas sekolah negeri di Kabupaten Bogor teraktualisasi dalam berbagai peran, meliputi menjadi pelopor, pengentas kendala, pengalokasi sumber daya, dan perunding. Peran menjadi pelopor yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajerial sekolah, terkait upaya untuk mengatasi permasalahan Pandemi Covid-19. Kepala sekolah cukup memahami permasalahan yang timbul terutama terkait tantangan proses belajar secara daring dan upaya mencapai kompetensi belajar yang ditargetkan. Pada dasarnya pembelajaran secara daring itu sendiri sebelum Pandemi Covid-19 telah menjadi bagian metode pembelajaran yang diterapkan sekolah pada umumnya, namun saat itu pelaksanaannya adalah secara blended learning yaitu penggabungan antara kegiatan belajar secara langsung di kelas (luar jaringan/luring) dan pembelajaran secara daring. Peran pelopor yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disarikan dalam poin-poin seperti ditampilkan dalam table berikut.

Tabel 7. Poin-poin Peran Pelopor dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Mengupayakan media dalam pembelajaran secara daring
2.	Mendorong peran pemangku internal dan eksternal untuk berkontribusi dalam upaya solusi
3.	Mengupayakan system aplikasi yang dapat mengendalikan kegiatan pembelajaran
4.	Pelaksanaan upacara secara daring untuk tetap menjaga kesadaran berbangsa

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Merujuk pada hasil data, berbagai aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam peran sebagai pelopor meliputi mengupayakan dukungan media dalam pembelajaran untuk mendukung pembelajaran secara daring, mendorong peran pemangku internal dan eksternal untuk berkontribusi dalam upaya solusi, mengupayakan

system aplikasi yang dapat mengendalikan kegiatan pembelajaran, dan pelaksanaan upacara secara daring untuk tetap menjaga kesadaran berbangsa. Secara prosedural tugas-tugas itu memang melekat dalam fungsi manjerial. Namun merujuk pendalaman data, kondisi sulit yang dihadapi tidak memungkinkan upaya penyelesaiannya menunggu atau ditunda sebagaimana proses yang dapat saja terjadi situasi normal. Kondisi darurat yang ditimbulkan oleh Pandemi Covid-19 mewajibkan kepala sekolah untuk secara intensif dalam mengupayakan solusi sehingga berbagai upaya yang dilakukan kepala sekolah dapat dilihat sebagai bentuk aktivitas pelaksanaan peran sebagai pelopor. Dalam konteks ini, kepala sekolah sebagai manager telah mampu membuat langkah terkait apa yang harus dilakukan sebagaimana disebutkan Hastowo & Abduh (2021) tentang kemampuan yang dituntut terhadap kepala sekolah dalam pelaksanaan perannya sebagai manajer sekolah.

Peran kepala sekolah selanjutnya adalah sebagai pengentas kendala yaitu kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah. Sudah jelas ancaman Pandemi Covid-19 sangat berisiko baik dari aspek kesehatan maupun keselamatan jiwa, kondisi itu sangat menuntut peran dari kepala sekolah. Pada umumnya kepala sekolah berupaya melaksanakan peran sebagai pengentas kendala ini melalui berbagai kegiatan yang dilakukan seperti berkoordinasi dengan berbagai pihak terkait maupun langkah-langkah yang perlu ditempuh. Kepala sekolah tidak tinggal diam dan berupaya aktif untuk mencari jalan keluar terhadap masalah krusial yang dihadapi.

Tabel 8. Poin-poin Peran Pengentas Kendala dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Memberlakukan pembelajaran secara daring
2.	Melengkapi perangkat dan aplikasi system informasi
3.	Memfasilitasi pelatihan perangkat teknologi informasi
4.	Melibatkan perangkat sekolah dan siswa untuk berperan dalam penanganan Pandemi Covid-19
5.	Pemberlakuan WFH dan WFO secara bergiliran
6.	Mendukung anggaran dan program untuk peralatan protocol kesehatan

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil data, berbagai aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam peran sebagai pengentas kendala meliputi memberlakukan pembelajaran secara daring, melengkapi perangkat dan aplikasi system informasi, memfasilitasi pelatihan perangkat teknologi informasi, melibatkan perangkat sekolah dan siswa untuk berperan dalam penanganan Pandemi Covid-19, pemberlakuan WFH dan WFO secara bergiliran, serta mendukung anggaran dan program untuk peralatan protocol kesehatan. Berbagai aktivitas yang diperankan kepala sekolah tersebut dalam implementasinya dapat mengatasi sebagian besar dari berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah sebagai dampak dari Pandemi Covid-19. Termasuk di dalamnya, dapat teratasi pembelajaran secara daring yang merupakan kondisi bentuk pembelajaran yang diberlakukan sebagai implikasi dari Pandemi Covid-19 dimaksud. Pelaksanaan peran ini setidaknya telah mewujudkan tugas kepala sekolah sebagaimana dijelaskan Hastowo & Abduh (2021), yaitu salah satu tugas kepala sekolah adalah memecahkan permasalahan terkait hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan program pembelajaran secara daring.

Peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan berikutnya adalah pengalokasi sumber daya. Peran ini sangat erat kaitannya dengan posisi kepala sekolah sebagai pemuncak manajerial di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah sesuai dengan perannya di dalam organisasi bertindak sebagai pemutus serta pengambil kebijakan ke mana distribusi atau alokasi sumber daya yang dimiliki sekolah. Sumber daya yang dimiliki sekolah meliputi anggaran, sarana prasarana sekolah, para guru, dan perangkat sekolah lainnya. Terkait dengan itu, kepala sekolah memprioritaskan programnya pada penanganan permasalahan yang diakibatkan Pandemi Covid-19. Program dimaksud meliputi penyediaan alat-alat kesehatan di sekolah dalam kerangka pelaksanaan protocol kesehatan seperti hand sanitizer, air dan sabun cuci tangan. Peran pengalokasi sumber daya terangkum dalam table berikut.

Tabel 9. Poin-poin Peran Pengalokasi Sumber Daya dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Mengalokasikan anggaran untuk mendukung protocol kesehatan
2.	Menyiapkan secara optimal sarana prasarana pembelajaran secara daring
3.	Memberdayakan perangkat sekolah untuk secara terpadu dan berperan sesuai tanggung jawabnya

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil data, berbagai aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam peran sebagai penglokasi sumber daya dalam manajerial kepala sekolah meliputi mengalokasikan anggaran untuk mendukung protocol kesehatan, menyiapkan secara optimal sarana prasarana pembelajaran secara daring, memberdayakan perangkat sekolah untuk secara terpadu dan berperan sesuai tanggung jawabnya. Pelaksanaan peran-peran tersebut dalam realitsnya dirasakan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi sehingga meski dalam suasana prihatin namun penyelenggaraan operasional sekolah dapat dilakukan. Pelaksanaan peran tersebut sekaligus data dilihat sebagai wujud tanggung jawab kepala sekolah dalam fungsinya sebagai manajer organisasi. Ini sejalan dengan ungkapan Puspitasari (2015) yang menyatakan kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya (resources) sekolah.

Pengalokasi sumber daya yang dilaksanakan kepala sekolah termasuk dalam memberdayakan para guru serta perangkat sekolah lainnya. Dalam implementasinya guru terlibat secara bersama-sama dan memainkan peran yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam hal itu kepala sekolah memahami pentingnya peran dari perangkat sekolah melalui proses manajemen sekolah dengan keterlibatan guru. Artinya dalam hal itu kepala sekolah memahami pentingnya pemberdayaan guru dan hal itu sesuai dengan penjelasan yang menyebutkan ada sebuah korelasi positif antara sumber daya manusia/guru dengan kualitas siswa dan untuk itu dibutuhkan manajemen yang baik untuk mencapai kualitas siswa yang baik (Astuti, 2017; Hastowo & Abduh, 2021).

Peran terakhir dari pengambil keputusan adalah peran perunding. Peran perunding dilakukan kepala sekolah melalui kegiatan berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pihak di internal sekolah meliputi guru, tenaga pendukung, dan juga siswa maupun kepada pihak eksternal. Disebutkan ada saja bagian atau kerja yang perlu dinegosiasikan. Terutama dalam situasi kompleksnya permasalahan, kondisi yang terjadi sangat menuntut peran dari semua pihak dan tidak terkecuali para peserta didik. Meski posisi kepala sekolah sebagai pemuncak organisasi, tidak berarti kepala sekolah tinggal asal main perintah. Di sinilah pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam memainkan peran sebagai perunding. Peran perunding yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disarikan dalam poin-poin seperti ditampilkan dalam table berikut.

Tabel 10. Poin-poin Peran Perunding dalam Manajerial Sekolah

No	Aktivitas
1.	Berunding dengan guru
2.	Berunding dengan tenaga pendukung/ kependidikan
3.	Berunding dengan siswa
4.	Berunding dengan pemangku kepentingan eksternal

Sumber Data: Diolah Peneliti, 2021

Sesuai dengan hasil data, berbagai aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam peran sebagai perunding dalam manajerial sekolah meliputi berunding dengan guru, dengan tenaga pendukung/kependidikan, dan dengan siswa. Merujuk pada hasil yang dicapai, kepala sekolah mampu menjalankan peran sebagai perunding dari realitas guru, tenaga kependidikan, dan siswa dapat menyepakati hal-hal yang diinginkan kepala sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah dapat menggerakkan pemangku kepentingan di internal maupun eksternal sekolah melalui komunikasi yang dibangun lewat kegiatan berunding. Dalam hal itu kepala sekolah dapat menjalankan fungsi untuk menggerakkan sumber daya manusia dan dapat berkoordinasi secara efektif (Hastowo & Abduh, 2021). Kepala sekolah menyadari kondisi yang ada dalam pembelajaran secara daring seperti disebutkan Susanto & Deapalupi (2020) yakni bahwa dampak dari pembelajaran dari rumah (study from home) meliputi adanya kelebihan dan kekurangan bila dibandingkan dengan pembelajaran secara tatap muka. Kepala sekolah dalam konteks itu berupaya mengoptimalkan peran guru dan siswa supaya dapat memanfaatkan kelebihan dari program pembelajaran secara daring dan meminimalkan permasalahan yang timbul terutama untuk memperhatikan dan mengembangkan kesadaran berbangsa yang dapat diartikan sebagai mengembangkan kesadaran bela negara.

Berdasarkan berbagai uraian di atas terkait peran pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dalam manajerial sekolah dapat disebutkan bahwa kepala sekolah pada umumnya telah melaksanakan peran pengambilan keputusan. Peran pengambilan keputusan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi sulit atau darurat dari implikasi Pandemi Covid-19. Merujuk pada keberadaannya sebagai pengambil keputusan, di tengah situasi sulit yang mewajibkan kepala sekolah melakukan upaya-upaya secara cepat, kepala sekolah melakukan peran sebagai pendobrak, pengentas kendala, pengalokasi sumber daya, dan sebagai perunding. Peran tersebut dapat dilakukan kepala sekolah dengan bekerja sama dengan pihak internal maupun eksternal sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian Suhardiman (2016) yang menyimpulkan keberhasilan kepala

sekolah dipengaruhi factor internal meliputi sumber daya manusia, kerja sama yang baik, motivasi atau etos kerja yang tinggi dan factor eksternal yakni dukunga berbagai pihak di luar sekolah. Pelaksanaan peran ini dapat dilihat sebagai hadirnya institusional sebagai bagian dari pemerintah yang tanggap dalam menangani persoalan yang muncul sehingga kondisi tersebut mempengaruhi wawasan berbangsa. Pelaksanaan peran kepala sekolah dalam manajerial sekolah dalam konteks ini menggambarkan sebagai kepemimpinan solutif (Mihardjo & Rukman dalam Hastowo & Abduh, 2021).

Simpulan

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran bela negara individu. Peran interpersonal manajerial kepala sekolah dilakukan dalam kerangka jalinan hubungan diri kepala sekolah dengan berbagai pihak yang terefleksikan melalui peran menjadi pemimpin, anutan, dan penghubung. Kepala sekolah memahami permasalahan krusial Pandemi Covid-19 sebagai sarana membangun kesadaran adanya musuh bersama sebagai bangsa yang menuntut peran setiap warga negara secara kolektif sesuai keberadaan diri masing-masing. Selanjutnya, peran transfer informasi manajerial kepala sekolah dilakukan melalui peran menjadi juru bicara, penyebar berita, dan pengawas, yang dalam pelaksanaannya sangat distimulus oleh situasi sulit atau darurat sebagai implikasi dari Pandemi Covid-19 dan dalam hal itu ditekankan kompetensi belajar atau penguasaan ketrampilan guna membangun percaya diri peserta didik serta terhindar dari perbuatan kurang produktif. Peran pengambilan keputusan manajerial kepala sekolah diaktualisasikan melalui peran sebagai pelopor, pengentas kendala, pengalokasi sumber daya, dan perunding, yang dalam pelaksanaannya berpengaruh dalam merepresentasikan hadirnya negara melalui institusional sekolah dalam mengatasi permasalahan Pandemi Covid-19 sebagai musuh bersama.

Dari hasil tersebut, direkomendasikan perlunya penelitian lebih lanjut dalam kegiatan pengukuran hasil-hasil pengembangan sikap-sikap kesadaran bela negara secara lebih spesifik baik guru maupun siswa terkait implikasi dari pemberlakuan pembelajaran secara daring. Selain itu, dipandang penting perlunya pengembangan dan penerapan orientasi capaian kompetensi keterampilan/belajar siswa di sekolah-sekolah sebagai dasar dalam pengembangan kesadaran bela negara siswa karena dengan capaian kompetensi itu siswa semakin memiliki rasa harga diri dan terhindar dari kegiatan-kegiatan yang kurang atau bahkan tidak produktif.

Referensi

- Abdullah, A. G. K., Ali, A. J., Mydin, A., & Amin, N. A. Z. (2019). Exploring capacity of middle managers as instructional leadership to lead transformations of teaching and learning in Malaysian high performing schools. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 9(3), 1132–1142.
- Ramdhani, S., Yuliasri, N. A., Sari, S. D., & Hasriah, S. (2019). Penanaman nilai-nilai karakter melalui kegiatan storytelling dengan menggunakan cerita rakyat Sasak pada anak usia dini. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 3(1), 153–160.
- Sopan Adrianto, S. E. (2019). *PENEROKA Kepemimpinan Sekolah*. Elex media komputindo.
- Abidin, Z & A. Puspita. (2021). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Mutu Layanan pada Masa Pandemi di SMK Cendikia Muslim Nanggung. *Jurnal Dirosah Islamiah*. Volume 3 Nomor 2.
- Astuti, S. (2017). Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD Laboratorium UKSW. *Scholaria*, 7(1), 49–59. <https://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/713>.
- Azlan, C.A. et al.. (2020). Teaching and Learning of Postgraduate Medical Physics Using Internet Based e-Learning During The Covid-19 Pandemic, A Case Study from Malaysia. *Phsica Medica*, 80.
- Becket, N., & Brookes, M. (2008). Quality Management Practice in Higher Education-What Quality Are We Actually Enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(1), 40-54. <https://doi.org/10.3794/johlste.71.174>.
- Cipta, R.A. & N. Hariyanti. (2021). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo. *Jurnal Ibspirasi Manajemen Pendidikan*. Volume 09, Nomor 4.
- Creswell, J.W., (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, Inc., New York.
- Daft, R.L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Buku I. Penerjemah: Tita Maria Karnita. Jakarta: Salemba Empat.
- D'Angelo, D., et al. (2021) Strategies to Exiting the Covid-19 lockdown for workplace and school: A Scoping Review. [Article]. *Safety Science*, 134.

- Desfianti, N., Gistituati & Rifma.(2021). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*. Volume 10 nomor 2.
- Ervina, Asrori & B. Endang.(2016). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam mengembangkan Efektivitas Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Singkawang.*Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*.Vol. 5 No 1.
- Fernandez, A.A., & Shaw, G.P. (2020). Academic Leadership in A Time in Crisis The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*.14(I).
- Ganguly, A. (2015). Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment-Case Analysis of UK and Sweden.*British Journal of Education*, 3(7).Retrieved from <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Exploring-Total-Quality-Management-TQM-Approaches-in-Higher-Education-Institutions-in-a-Globalized-Environment-Case-Analysis-of-UK-and-Sweden.pdf>.
- Gea, A.A. (2014). Integritas dan Kepemimpinan Etis. *Jurnal Humaniora*. Volume 5 Nomor 2.
- Halik, A. (2018). Peran Manajemen Pembelajaran Akidah Ahlak dalam Pembentukan Ahlakul Karimah.
- Hastowo, A.T. & M. Abduh.(2021). Analisis Kemampuan Manajerial kepala Sekolah dalam Implementasi Pembelajaran Daring. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol 11, No. 3.
- Jayatri, A.M. & Samian.(2010). Hubungan antara Peranan Manajer dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Oerkebunan Nusantara X (PERSERO) di PG Toelangan Sidoarjo.*Insan*.Vol 12 No 01.
- Mahendra, P.R.A. & I.M. Kartika.(2020). Memperkuat Kesadaran Bela Negara dengan Nilai-nilai Pancasila dalam Perspektif Kekinian.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nadeak, B. & C.P. Juwuta. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjaga Tata Kelola Sekolah selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling Pendidikan*. [Http://jurnal.konselingIndonesia.com](http://jurnal.konselingIndonesia.com).
- Nadim, Z. S., & Al-Hinai, A. H. (2016).Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions.*International Journal of Applied Sciences and Management*, 1(2).Retrieved from <https://www.waljatcollege.edu.om/journal/archive-2016.html>.
- Noe, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, & P.M. Wright. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Penerjemah David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Tri & Wuradji.(2013). Implementasi Peran Manajerial Kepala Sekolah di TK Fastrack Fun School dan TK Rumah Kita. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 2.
- Papanthymou, A., & Darra, M. (2017). Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132.<https://doi.org/10.5539/hes.v7n3p132>.
- Puspitasari, N. (2015). Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Study Kasus SMK Batik 1 Surakarta). *Jurnal INFORMA*, 1(1), 29–36. <http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior>.
- Rahayu, Minto, Rita Farida & Asep Apriana.(2019). Kesadaran Bela Negara Pada Mahasiswa.*Jurnal Penelitian dan Pengembangan Humaniora Epigram*.Vol 6 Nomor 2.
- Rahmi, S. (2019).Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN2 Lhoknga Aceh Besar.*Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.Volume 4, Nomor 2.
- Rony, Zahara Tussoleha. 2016. *Siapa Harus Pergi, Siapa Harus Tinggal (Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen-Y)*. Jakarta: PSSDM. 30.
- Rony, Zahara Tussoleha. 2017. *Siapa Fokus, Siapa Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi (Jurus Mudah Gunakan Metode Kualitatif Tipe Studi Kasus)*. Jakarta: PSSDM
- Robbin, S. & M. Coulter.(2016). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Rozak, D.A. & R.M. Suhendi.(2016). *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*.Volume 3 Nomor 2.
- Rosyadi, Y.I.R & Pardjono.(2015). Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 3 Nomor 1.
- Sahlberg, P. (2020). Will The Pandemic Change Scool? *Journal of Professional Capital and Community*.5 (3).<https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0026>.
- Santani.(2020). Manajemen Pendidikan Berbasis Learning from Home Saat Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 9 Kabupaten Tangerang.*Jurnal Utile*.Volume VI, Nomor 2.
- Silitonga, T.B. (2018). *Metode Pengujian Tugas Akhir Mahasiswa: Proposal, Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bogor: Unhan Press.
- Silitonga, T.B. (2019). *Manajemen Diri Abdi Negara*. Bogor: Unhan Press.
- Silitonga, T.B. (2020). *Kepemimpinan: Teori dan Praksis*. Jakarta: Erlangga.
- Silitonga, T.B. at al. (2020). Evaluation of Overseas Field Study Program at the Indonesia Fefense University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 12 (10).

- Silitonga, T.B. (2020). Tantangan Globalisasi, Peran Negara, dan Implikasinya terhadap Aktualisasi Nilai-nilai Ideologi Negara. *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*. 17 (1).
- Silitonga, T. B. (2021). Lecturer Leadership in Influencing Learning Class Members Faced with the Covid-19 Pandemic Conditions. *International Journal of Science and Society*, 3(2), 330-351. <https://doi.org/10.200609/ijssoc.v3i2.345>
- Soepandji, Kris Wijoyo & Muhammad Farid. (2018). Konsep Bela Negara dalam Perspektif Ketahanan Nasional. *Jurnal Hukum & Pembangunan* Volume 48, Nomor 3.
- Strielkowski, W. & Wang J. (2020). An Introduction: Covid-19 Pandemic and Academic Leadership. Paper presented at the 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019).
- Sudaryono. (2017). Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus. Jakarta: PT Buku Seru.
- Suhardiman, A. (2016). Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Manajemen Sekolah SDN 172 Enrekang Kecamatan Enrekang Kabupaten Enrekang. *Jurnal Eklektika*, Volume 4 Nomor 1.
- Sunaengsih, C et al., (2021).
- Supatmi, Masluyah Suib & M. Sukri.(2014). Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Tugas Tata Usaha di SMPN 1 Singkawang.*Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*.Vol. 3 No. 4.
- Susanto, E. & A.P. Deapalupi. (2020). Analisis Dampak Covid-19 terhadap Implementasi Study from Home (SFH) di Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan: Riset dan Konseptual* Vol 4, No 4.
- Suwandi Ng & F.E. Daromes.2016. Peran Kemampuan Manajerial sebagai Mekanisme Peningkatan Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan.*Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*.Volume 13 Nomor 2.
- Tahrim.(2020). Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kegiatan Ekstrakurikuler di Sekolah (Studi Kasus MTs Keppe Kecamatan Larompong).*Indonesian Education Administration and Leadership Journal (IDEAL)*, Volume 02 Nomor 01.
- Taswir.(2014). Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 2 Sinabang Kabupaten Simeulue. *Jurnal Ilmiah Didakdika*, Volume XIV, Nomor 2.
- Terry, G.R. (2016). Prinsip-prinsip Manajemen.Cetakan keempat belas. Penerjemah J. Smith D.F.M. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, H. (2014). Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widiyono, A. (2020). Efektifitas Perkuliahan Daring (Online) pada Mahasiswa PGSD di Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan*. Volume 8 Nomor 2. <https://doi.org/10.36232/pendidikn.v8i2.458>.
- Wirdayanti, M.S.P. & Supriyanto.(2021). Implementasi Manajemen Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 09 Nomor 03.