

## **KEPEMIMPINAN PENENTU KEBERHASILAN PENDIDIKAN: PERAN KEPALA INSTITUSI SELAMA PANDEMI COVID-19**

**Luluk Indarti**

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

*lulukhamdani@gmail.com*

### *Abstract*

*The study aims to examine leadership of the head of the institution in education to deal with the COVID-19 pandemic situation. Educational institution leadership plays an important role in creating an enabling environment for teachers, students and their families to continue to connect and learn during the COVID pandemic. This research is a qualitative one using a phenomenological approach. The results of the study show that the learning model developed by the institution's leadership is an effort to carry out learning that leads to adapting conditions and carrying out education according to needs. The existence of a pandemic is not an easy type of problem and must be handled properly and requires relevant data. The mobilization of resources carried out by institutional leaders in education has proven to be very important to ensure quality education for all people during the Covid-19 recovery period and beyond.*

**Keywords:** Leadership, Education, Covid-19

### *Abstrak*

*Penelitian ini bertujuan mengkaji peran kepemimpinan kepala institusi dalam pendidikan menghadapi situasi pandemi COVID-19. Kepemimpinan institusi pendidikan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung antara lain guru,*

---

*siswa, dan keluarga untuk terus terhubung dan belajar selama pandemi COVID, baik di sekolah maupun di rumah. Penelitian ini termasuk kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan model pembelajaran yang disusun oleh pimpinan institusi merupakan upaya dalam menjalankan pembelajaran yang mengarah pada adaptasi kondisi dan menjalankan pendidikan sesuai dengan kebutuhan. Adanya pandemi bukan jenis masalah yang mudah dan harus ditangani dengan baik serta membutuhkan data yang relevan. Mobilisasi sumber daya yang dilalukan oleh pimpinan institusi dalam pendidikan terbukti sangat penting untuk memastikan pendidikan berkualitas bagi semua orang di masa pemulihan Covid-19 dan seterusnya.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Pendidikan, COVID-19*

## **PENDAHULUAN**

Pandemi COVID-19 telah menimbulkan banyak tantangan bagi sistem pendidikan kita. Namun, ini juga memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan kembali kebijakan pendidikan oleh mereka yang menduduki posisi kepemimpinan di dunia pendidikan. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung guru, siswa, dan keluarga untuk terus terhubung dan belajar selama pandemi<sup>1</sup>. Pemimpin dapat memberikan dukungan teknologi, dan pedoman untuk persiapan langkah selanjutnya. Bagi sekolah, guru dan pemimpin mengharuskan mereka yang berada di posisi kepemimpinan pendidikan di sekitar mereka untuk memberikan kejelasan dan visi dalam hal persyaratan pembelajaran dan kurikulum, pedoman kesehatan dan keselamatan, pelatihan dan sumber daya, untuk dapat menentukan solusi pembelajaran yang akan memungkinkan sekolah mereka berkembang di masa ketidakpastian<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Aryansah, J.E & Sari, S.P. *Analisis Peran Regulasi Emosi Mahasiswa terhadap Kebijakan School from Home di masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Pemerintahan dan Politik, 2021. Vol 6(1), 8-14

<sup>2</sup> NAAC, NAAC Institutional Accreditation Manual: *Self Study Report Open University*, NAAC, Bangalore, 2019, available at:

Di institusi pendidikan tinggi, proses peralihan pendidikan juga berkembang dengan cepat. Karena para pemimpin ditugaskan untuk membuat keputusan cepat, sambil menjaga kesehatan dan keselamatan siswa, fakultas, dan staf dan semua pemangku kepentingan, para pemimpin akademis terlibat dalam beberapa keputusan, pertama: membatalkan acara, memindahkan siswa ke rumah, mengalihkan pengajaran secara online, dan memodifikasi kebijakan serta prosedur pelayanan di lingkup pendidikan.

Sebagai seorang pemimpin, rektor atau kepala perguruan tinggi ataupun kepala sekolah harus memimpin melalui masa pergolakan dan krisis. Sebagai pemimpin, mereka tidak diperkenankan terlibat langsung dalam pemeriksaan dan revisi kebijakan serta prosedur universitas yang telah berlangsung. Hal ini dikarenakan mereka memimpin implementasi kebijakan yang bisa direvisi dan dapat dilakukan secara adil, mempertimbangkan dampaknya terhadap fakultas, staf, dan mahasiswa, dan menentukan cara berkomunikasi dengan pemangku kepentingan yang relevan<sup>3</sup>. Tanggung jawab kepala bagian meliputi peran baik sebagai aktor dan agen lembaga. Sebagai pemimpin dalam lingkup pendidikan, dibutuhkan untuk membawa pengetahuan, keterampilan, perspektif, pengalaman, harapan, dan tujuan ke dalam pekerjaan<sup>4</sup>.

Kepemimpinan dalam pendidikan dapat memainkan peran integral dalam menciptakan budaya lembaga pendidikan yang positif. Hal ini juga dapat mempengaruhi belajar dan prestasi siswa. Kepemimpinan sekolah yang efektif semakin dipandang sebagai kunci transformasi pendidikan yang berjangkauan luas.

---

<http://www.naac.gov.in/images/docs/Manuals/OpenUniversity-Manual11-12-2019.pdf><http://www.naac.gov.in/images/docs/Manuals/Draft-Dual-Mode-UniversityManual.pdf>

<sup>3</sup> LeFevre, D. M., and Robinson, V. M. *The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues*. *Educat. Administrat. Quart.* 2015. Vol 51, 58–95. doi: 10.1177/0013161X13518218

<sup>4</sup> Berdrow, I. *King among kings: understanding the role and responsibilities of the department chair in higher education*. *Educat. Manage. Administr. Leadership*. 2010. Vol 38, 499–514. doi: 10.1177/1741143210368146

Penelitian yang dilakukan Sinami misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam masa pandemi harus diimbangi dengan adanya kemampuan dalam berfikir secara inovasi dan strategis<sup>5</sup>. Hal ini disebabkan kondisi yang tidak pernah terduga sehingga banyak memicu beragam tanggapan ataupun *output* ketika tidak dimilikinya pemimpin dalam dunia pendidikan yang mampu mendorong kemajuan pendidikan dalam berbagai kondisi. Peran pemimpin sangat dominan disetiap peristiwa. Penentu utama jalannya kegiatan pendidikan yang dapat beradaptasi dengan situasi, kunci utama dipegang oleh pemimpin. Penelitian ini akan mengkaji lebih mendalam terkait kepemimpinan dalam pendidikan untuk menghadapi situasi pandemi COVID-19.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kualitas dalam Pendidikan**

Definisi kualitas adalah mencakup efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas. Namun, istilah-istilah ini memiliki konotasi dengan istilah-istilah yang digunakan dalam perdagangan dan industri.<sup>6</sup> Pendidikan jauh berbeda dalam setiap komponen, khususnya dalam "input, proses dan output". Pendidikan adalah energi murni untuk tumbuh menjadi "belajar". Pendidikan adalah cara untuk berkembang dalam kehidupan individu dan memperoleh nilai-nilai yang canggih<sup>7</sup>. Hal ini menunjukkan kebutuhan dan keinginan penerima. Oleh karena itu "keunggulan dalam pendidikan" didefinisikan sebagai kesesuaian untuk tujuan dengan kriteria eksklusif.

Pendidikan yang berkualitas menyediakan sumber daya dan mengarahkan kebijakan untuk memastikan bahwa setiap anak masuk sekolah dengan sehat dan belajar serta mempraktikkan gaya hidup

---

<sup>5</sup> Sinani, F. *The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams*. Disertasi.2016

<sup>6</sup> Kurniasari. *Analisis Efektivitas Pelaksanaan Belajar Dari Rumah (BDR) Selama Pandemi Covid-19*. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan dan Hasil Penelitian*, 2021.Vol 6(3).

<sup>7</sup> *Ibid...*

sehat, belajar di lingkungan yang aman secara fisik dan emosional bagi siswa dan orang dewasa serta secara aktif terlibat dalam pembelajaran dan terhubung dengan sekolah dan komunitas yang lebih luas, memiliki akses ke pembelajaran yang dipersonalisasi dan didukung oleh orang dewasa yang peduli dan berkualitas, dan ditantang secara akademis dalam mempersiapkan sukses di perguruan tinggi atau studi lebih lanjut hingga mendapatkan pekerjaan dan berpartisipasi dalam lingkungan global<sup>8</sup>.

Pendidikan yang berkualitas memberikan hasil yang dibutuhkan bagi individu, komunitas, dan masyarakat untuk kesejahteraan<sup>9</sup>. Hal ini memungkinkan sekolah untuk menyelaraskan dan berintegrasi sepenuhnya dengan lembaga serta mengakses berbagai layanan lintas sektor yang dirancang untuk mendukung pengembangan pendidikan siswa yang menempuh pendidikan. Pendidikan yang berkualitas ialah pendidikan yang melayani setiap anak secara pedagogis dan perkembangan<sup>10</sup>.

### **Kepemimpinan dalam Pendidikan**

Pemimpin kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menerapkan solusi meningkatkan lingkungan belajar dan mengatasi kekurangan di sekolah dan ruang kelas<sup>11</sup>. Selain kepala sekolah, pemimpin lain seperti guru dan eksekutif nirlaba berada di posisi utama untuk memberikan bimbingan yang diperlukan untuk mengubah kinerja sekolah.

---

<sup>8</sup> Satyanarayana, P. and Mantha, L., "Survey of research in Indian distance education", *Asian Journal of Distance Education*, 2018, Vol. 13 No. 2, pp. 17-145

<sup>9</sup> Huikko-Tarvainen, S., Sajasalo, P. and Auvinen, T., "Mistä on kaikkien koulutusjohtajien tehtävä? (What are physician leaders made of?)", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2019, Vol. 24 No. 1, pp. 40-49,

<sup>10</sup> Heilmann, P. "Leading specialists", in Eskola, A. (Ed.), *Navigating through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments*, Routledge, New York, 2018, pp. 19-36

<sup>11</sup> Marchildon, G.P. and Fletcher, A. J., "Systems thinking and the leadership conundrum in health care", *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 2016, Vol. 12 No. 4, pp. 559-574,

Kepala sekolah memiliki tugas sebagai pengawasan sekolah, mengkoordinasikan kegiatan sehari-hari, kurikulum, staf, dan jadwal. Kepala sekolah pada akhirnya bertanggung jawab atas lingkungan belajar di sekolah yang dipimpin. Kepala sekolah menetapkan tujuan akademik dan memberdayakan guru dengan sumber daya yang diperlukan untuk menyelaraskan ruang kelas mereka dengan tujuan tersebut<sup>12</sup>.

Administrasi sekolah seperti pengawas, yang mengawasi operasi sekolah untuk seluruh komponen memiliki peran penting dalam menciptakan pengaturan akademik yang efektif. Administrasi memastikan bahwa lingkungan sekolah aman dan nyaman bagi siswa, dan mereka mengelola kebijakan dan prosedur sehingga guru dapat fokus pada pendidikan<sup>13</sup>. Mereka juga menyediakan kurikulum yang sesuai dan membimbing para staf sekolah untuk menjadi pemimpin.

Metode pengajaran terus berubah dan berkembang. Contohnya termasuk pembelajaran yang dipersonalisasi, yang memberi guru kesempatan untuk mempertimbangkan karakteristik unik siswa dalam rencana pelajaran mereka<sup>14</sup>. Teknologi baru, seperti laptop dan papan pintar di kelas, telah memberdayakan siswa dengan otonomi dan pilihan. Metode pengajaran lain seperti pembelajaran langsung, memungkinkan guru menilai siswa saat mereka berpartisipasi dalam proyek yang dirancang untuk membantu mereka mempraktikkan apa yang mereka pelajari di kelas. Pemimpin pendidikan yang kuat mampu menerapkan metode inovatif di sekolah.

---

<sup>12</sup> Noordegraaf, M., Schneider, M., Van Rensen, E. and Boselie, J., *“Cultural complementarity: reshaping professional and organizational logics in developing frontline medical leadership”*, Public Management Review, 2015, Vol. 18 No. 8, pp. 1-27

<sup>13</sup> Wallo, A., Ellström, P. and Kock, H., *“Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: a study of managers’ and co-workers’ understanding of leadership in an industrial organisation”*, Leadership and Organization Development Journal, 2013, Vol. 34 No. 3, pp. 222-237

<sup>14</sup> Saks, A.M. and Burke-Smalley, L.A., *“Is transfer of training related to firm performance?”*, International Journal of Training and Development, 2014, Vol. 18 No. 2, pp. 104-115

Di setiap tingkat dan fase pengalaman akademik, kepala sekolah, guru, pemimpin sekolah, tenaga kependidikan dan eksekutif nirlaba semuanya memainkan peran penting dalam pendidikan, termasuk meningkatkan kebijakan, memastikan keadilan sosial, dan menerapkan perubahan sistematis<sup>15</sup>.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi adalah pendekatan penelitian kualitatif yang berfokus pada kesamaan pengalaman hidup dalam kelompok tertentu<sup>16</sup>. Subjek penelitian diambil dengan melakukan wawancara mendalam terhadap informan serta melakukan studi pustaka dalam rangka pengembangan penelitian untuk mendapatkan informasi akurat terkait permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Wawancara terhadap responden dapat dilakukan secara berulang untuk memastikan ketepatan informasi yang didapat dari respon dengan situasi wawancara yang berbeda. Metode yang tepat untuk peran ini adalah bentuk dialogis dan biografis-etnografis dari metode fenomenologis<sup>17</sup>. Metode-metode ini sesuai dengan klasifikasi desain penelitian kualitatif<sup>18</sup>. Peneliti menggunakan diri mereka sendiri untuk membantu informan dalam memahami fenomena yang sedang diselidiki dengan lebih baik<sup>19</sup>. Refleksi berulang diikuti dengan dialog melibatkan wacana pengalaman untuk merangsang wawasan.

---

<sup>15</sup> Ellström, E, "Managerial support for learning at work: a qualitative study of first-line managers in elder care", *Leadership in Health Services*, 2012, Vol. 25 No. 4, pp. 273-287

<sup>16</sup> Gibbs, G.R., *Analyzing Qualitative Data*, Sage, London.2007

<sup>17</sup> Hoppes, S. *Autoethnography: inquiry into identity*. N. Direct. Higher Educat.2014, Vol 166, 63–71. doi: 10.1002/he.20096

<sup>18</sup> Saldaña, J., *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 3rd Edn. Thousand Oaks, CA: Sage,2016

<sup>19</sup> Norris, J., and Sawyer, R. D., "Toward a dialogic methodology," in *Duoethnography: Dialogic Methods for Social, Health, and Educational Research*, eds D. E. Lund, R. Sawyer, and J. Norris (New York, NY: Routledge), 2012, hlm. 9–39.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Krisis Kepemimpinan di Pendidikan Tinggi

Krisis umumnya didefinisikan sebagai peristiwa, rangkaian peristiwa, atau situasi yang menghadirkan risiko terhadap reputasi organisasi, keselamatan dan kesejahteraan karyawan dan pelanggannya, dan/atau mengakibatkan kerusakan substansial pada properti fisik atau institusional serta kesejahteraan finansial<sup>20</sup>. Lebih jauh lagi, krisis membutuhkan perhatian manajerial yang segera dan berkelanjutan. Riset Mitroff menunjukkan bahwa kepemimpinan krisis ditunjukkan di mana biasanya ada tahap pra-krisis atau prodromal ketika peristiwa menunjukkan bahwa suatu masalah muncul<sup>21</sup>. Peristiwa krisis terjadi dimanapun dan kapanpun masalah itu telah sepenuhnya muncul, dan fase pascakrisis atau resolusi ketika terdapat bukti yang jelas bahwa isu tersebut tidak lagi menjadi perhatian anggota organisasi atau lembaga tersebut. Namun, krisis terungkap secara linier berarti artifisial dan bergantung pada pemahaman retrospektif.

Seringkali awal dari sebuah krisis sudah berjalan dengan baik sebelum para pemimpin menemukan kehadirannya. Hal ini nampak jelas dalam kasus COVID-19, di mana pelacakan tahap prodromal sulit: Apakah itu dimulai setelah satu kasus diidentifikasi di China, atau ketika kasus pertama kali muncul di AS, atau ketika para pemimpin politik gagal untuk secara tegas merespons dengan kebijakan nasional yang jelas dan terfokus. Apakah COVID-19 menjadi krisis bagi para pemimpin kampus hanya ketika mereka dipaksa untuk meninggalkan pengajaran berbasis kampus pada musim tahun 2021 atau ketika menjadi jelas bahwa konsekuensi dari kehadiran virus akan meluas hingga tahun 2021? Penelitian ini berakar dengan baik pada tahap kedua dari krisis dan para pemimpin universitas sedang berjuang untuk mengatasi

---

<sup>20</sup> Gigliotti, R. A., *Crisis Leadership in Higher Education: Theory and Practice*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.2020

<sup>21</sup> Mitroff, II., *Manajemen krisis dan lingkungan: cocok alami*. California Kelola. Putaran.1994. Vol.36, 101-113. doi: 10.2307/41165747

dampak penuh dan konsekuensi dari situasi krisis ini. Lebih jauh lagi, memikirkan krisis sebagai “suatu peristiwa” meminimalkan kompleksitas krisis. Bagaimana peristiwa krisis dialami dan pada akhirnya didefinisikan tunduk pada interpretasi sosial dan organisasi yang berkembang sebagai akibat dari kompleksitas yang melekat dalam setiap peristiwa. Selain itu, karena institusi pendidikan tinggi adalah sistem yang kompleks, mereka rentan terhadap faktor lingkungan eksternal yang dapat mengganggu alur kerja, arah, dan tujuan organisasi. Lebih dari itu, karena kerentanan ini terjadi pada berbagai tingkat sistem, sulit untuk mendapatkan kejelasan dan kesepakatan mengenai tujuan organisasi<sup>22</sup>. Pembentukan hubungan dan proses serta struktur kekuasaan dimana hubungan tersebut dipertahankan dan struktur operasional yang dirancang untuk mendukung pekerjaan di dalam organisasi<sup>23</sup>.

Setiap krisis institusional dibatasi oleh peristiwa-peristiwa klausulnya, namun reputasi dan kedudukan institusional seringkali lebih dipengaruhi oleh konstruksi sosial dan persepsi tanggapannya. Saran penelitian Fink<sup>24</sup> bahwa idealnya, para pemimpin mbingkai krisis menjadi tanggapan dengan perhatian dari banyak audiens termasuk pemangku kepentingan internal dan eksternal. Dengan cara ini, mereka lebih mampu memitigasi pesan yang tampaknya mengutamakan persepsi dan kepentingan pribadi atau kelompok di atas yang lain. Misalnya, dampak organisasi di seluruh departemen dan sistem menjadi perhatian yang lebih besar daripada kapasitas individu.

Kunci untuk menyampaikan pesan kepada audiens yang tepat, pada waktu yang tepat adalah tindakan kepemimpinan yang

---

<sup>22</sup> Blumenstyk, G. *Pendidikan Tinggi Amerika dalam Krisis? Apa yang Dibutuhkan Semua Orang untuk mengetahui*. New York, NY: Oxford University Press, 2014

<sup>23</sup> Gmelch, W. H., Roberts, D., Ward, K., and Hirsch, S. *A retrospective view of department chairs: lessons learned*. *Depar. Chair*. 2017, Vol. 28, 1–4. doi: 10.1002/dch.30140

<sup>24</sup> Fink, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse Inc, 2002

mempertimbangkan baik situasi maupun posisinya. dalam konteks komunitas kampus dan narasi krisis yang lebih luas. Melakukannya membutuhkan kompetensi kepemimpinan termasuk keterampilan analitik dan komunikasi, fleksibilitas, empati dan kasih sayang, kehadiran dan ketersediaan, transparansi dan kejujuran, serta kepercayaan dan rasa hormat yang tinggi. Namun, seperti yang disarankan penelitian Schloss dan Cragg, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi saat ini, pengembangan kompetensi ini dapat dirusak oleh lingkungan institusional yang semakin kompleks dan ketidaksepakatan mengenai tujuan inti institusi<sup>25</sup>.

### **Kompleksitas Pendidikan dan Respon Covid-19**

Lembaga pendidikan tinggi adalah tempat yang kompleks. Namun, betapapun rumitnya, ketika setiap unit komponen beroperasi dengan baik dan saling terhubung seperti yang direncanakan, sebagian besar lembaga berfungsi sebagaimana dimaksud (yaitu, kelas diadakan, siswa hadir, dan terlaksananya pengajaran). Namun, ketika kompleksitas dalam suatu sistem meningkat, misalnya, ketika faktor-faktor eksternal organisasi (seperti pandemi global) mempengaruhi kerja sistem, sistem menjadi kurang dapat diprediksi. Dalam kasus COVID, ketika struktur umpan balik tradisional (misalnya, praktik komunikasi, prakiraan anggaran) menjadi terganggu, ukuran khas produktivitas, kinerja, dan efisiensi mulai gagal memberikan umpan balik yang berarti.

Tujuan penelitian ini untuk memastikan hasil organisasi (misalnya, kehadiran siswa, kualitas instruksional, produktivitas fakultas) dikompromikan. Dengan cara ini, kompleksitas struktur institusional penelitian berfungsi untuk melemahkan tindakan kepemimpinan yang efektif. Misalnya, ketika administrasi bekerja untuk menentukan langkah selanjutnya saat pandemi menyebar, seringkali tidak jelas prinsip keputusan apa yang dimainkan dan hasil apa yang paling dihargai. Tidak salah lagi, fakultas, staf, dan kesehatan mahasiswa adalah prioritas. Kelayakan finansial menjadi perhatian utama bagi rektor dan dekan

---

<sup>25</sup> Schloss, P. J., and Cragg, K. M. *Organization and Administration in Higher Education*. New York, NY: Routledge, 2013

universitas. Kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan menjadi sangat penting untuk dilakukan. Keputusan yang tidak dapat dibuat dengan kecepatan akademi. Namun, karena sifat keputusan yang terus berubah, struktur kelembagaan yang ada untuk pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan partisipatif tampaknya telah menjadi tidak efektif dan rutinitas organisasi yang biasa (misalnya, mingguan atau bulanan) menjadi gagal dalam menyediakan jaringan komunikasi yang kuat untuk pengiriman pesan keputusan akhir dan proses keputusan. Seringkali tidak jelas mengenai kualitas dan kuantitas data yang digunakan untuk pengambilan keputusan serta cara-cara dalam mencapainya.

Selain itu, setiap keputusan sangat bermuatan politis. Kemampuan pemimpin universitas tampak dikompromikan, terkadang tidak efektif, dan akhirnya, tidak cukup untuk memenuhi tekanan yang diberikan pada sistem. Hal ini dapat terlihat dari para pemimpin institusional yang bekerja untuk merespons dengan cara yang bertanggung jawab dan efektif. Namun, ketika COVID yang tidak kunjung selesai, semakin membuktikan ketidaksetaraan yang sudah berlangsung lama dalam pendidikan tinggi, hal itu juga memunculkan cara-cara di mana kompleksitas pendidikan tinggi gagal mendukung para pemimpin di saat-saat stres dan krisis. Selain itu, model linier yang dapat diprediksi menjadi keputusan yang dicapai di universitas pun terganggu. Selain itu, penelitian ini menyarankan bahwa dalam kasus ketika para pemimpin institusi berusaha untuk mengekspresikan dan menunjukkan komitmen mereka terhadap kepemimpinan yang etis dan berpusat pada nilai, realitas tantangan kompleks dalam situasi COVID harus dilakukan dengan cara yang transparan dan meyakinkan.

### **Kepemimpinan Selama dan Setelah Pandemi Covid-19**

Memenuhi tantangan yang dihadirkan oleh krisis COVID-19, membutuhkan pemimpin yang memiliki cara inovatif dalam membangun kebijakan. Hal ini sangat berdampak pada akademik yang menjadi pusat ilmu bagi generasi mendatang. Diperlukan adanya penilaian terhadap kepemimpinan yang telah melakukan kebijakan

dalam rangka pengentasan permasalahan dimasa pandemi. Salah seorang pimpinan perguruan tinggi menyatakan bahwa

*“Kami mengakui bahwa, pada saat ini, kami dibebani tanggung jawab untuk mempertahankan operasi unit kami yang berkelanjutan, menunjukkan kepedulian terhadap peserta didik kami yang berada di bawah tanggung jawab kami, dan merencanakan semester mendatang, sambil bekerja di rumah dan dengan ketidakpastian yang berkelanjutan. Pandemi ini memang menyulitkan kami”*

Pada saat ini, pandemi tampaknya tidak memiliki titik henti. Hal ini seperti yang disampaikan salah satu pimpinan perguruan tinggi,

*“Pandemi ini tidak tau kapan akan selesai. Namun, sebagai kepala kita dipanggil untuk menghadapi, dan mengatasi, tantangan yang mencakup koordinasi sumber daya manusia, evaluasi, pembelajaran profesional (yaitu, penggunaan teknologi pedagogis baru, model pengajaran hybrid, kursus dan penyampaian konten, dan integritas), dan manajemen pendaftaran mahasiswa baru yang pastinya akan berdampak besar terutama terjadinya penurunan.”*

Adanya pandemi ini bukan jenis masalah yang mudah dan harus ditangani dengan baik dan membutuhkan data yang relevan. Walaupun menantang, masalah ini sebagian besar bersifat teknis. Semua terletak dalam bidang keahlian yang dimiliki oleh pemimpin yang dapat memecahkan permasalahan, setidaknya dalam jangka pendek, dengan penerapan data relevan yang tersedia dan kebijakan serta praktik kelembagaan yang dipahami dengan baik.

Mengembangkan pemimpin yang baik dan tangguh adalah harapan bagi organisasi. Pemimpin yang terlatih telah berada di garis depan untuk memastikan perlindungan dan kesadaran COVID-19 dalam lingkup pendidikan. Beberapa penelitian terbaru telah mencoba menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan krisis pada pandemi COVID-19 di sektor non-pendidikan menerapkan konsep kepemimpinan mulai dari militer hingga penanganan pandemi global, mengidentifikasi beberapa "komponen utama komando misi" sebagai kesatuan upaya, kebebasan bertindak, kepercayaan, dan pengambilan

keputusan yang cepat<sup>26</sup>. Konsep kepemimpinan ini mirip penelitian yang dilakukan Deitchman untuk pejabat kesehatan masyarakat beberapa tahun lalu, yang juga menekankan kepercayaan, ketegasan dengan fleksibilitas, dan kemampuan untuk mengoordinasikan pemangku kepentingan yang beragam<sup>27</sup>.

Bagwell mencatat bahwa pandemi “dengan cepat merombak ulang sekolah dan kepemimpinan” serta menganjurkan para pemimpin untuk memimpin secara adaptif, membangun ketahanan organisasi dan individu, dan menciptakan struktur kepemimpinan terdistribusi untuk respons kelembagaan yang optimal<sup>28</sup>. Terdapat dua cara untuk memecahkan "masalah" terkait dengan pandemi yang dihadapi oleh pemimpin sektor pendidikan saat ini. Sebagian besar fakultas, staf, dan mahasiswa, mengurangi persepsi risiko, temuan penelitian ini menemukan bahwa berbagi perbaikan pelayanan (misalnya, peningkatan sinyal Wi-Fi di seluruh kampus, klarifikasi penjadwalan, persiapan ruang kelas untuk sesi tatap muka) menciptakan suasana tenang yang memungkinkan untuk terus menyelesaikan masalah yang lebih kompleks. Respon kedua terhadap ketidakpastian adalah dengan meningkatkan toleransi seseorang terhadap kondisi yang terjadi saat ini.

Bukti dampak kepemimpinan pada pembelajaran sangat signifikan. Dampak kepemimpinan menjadi sangat jelas selama krisis Covid-19, di mana para pemimpin telah beradaptasi dan berinovasi bersama tim untuk memastikan kelangsungan pendidikan bagi siswa. Namun kepemimpinan seringkali kurang diperhatikan, dan belum ada investasi yang cukup untuk memahami cara terbaik memilih dan mengembangkan pemimpin secara profesional sehingga mereka dapat mendukung berbagai hasil pendidikan untuk semua siswa. Seperti yang

---

<sup>26</sup> Pearce, A. P., Naumann, D. N., and O'Reilly, D. *Mission command: applying principles of military leadership to the SARS-CoV-2 (COVID-19) crisis*. BMJ Mil. Health.2021. Vol. 167, 3–4.

<sup>27</sup> Deitchman, S. *Enhancing crisis leadership in public health emergencies*. *Disaster Med. Public Health Prep*.2013. Vol. 7, 534–540. doi: 10.1017/dmp.2013.81

<sup>28</sup> Bagwell, J. *Leading through a pandemic: adaptive leadership and purposeful action*. *J. School Adm. Res. Dev*.2020. Vol. 5, 30–34. doi: 10.32674/jsard. v5iS1.2781

di ungkapkan salah seorang guru, *“Saat pandemi berlanjut, kita tahu bahwa kembali ke 'normal' tidak akan cukup untuk meningkatkan peluang hidup generasi yang pendidikannya sangat terganggu selama ini.”*

Pemikiran baru yang didorong oleh kepemimpinan yang kuat diperlukan jika ingin menciptakan sistem yang lebih inklusif dan adil yang dapat mempromosikan pendidikan berkualitas bagi setiap siswa. Dengan pemikiran ini, harus adanya pendorong dalam memulai eksplorasi perkembangan kepemimpinan saat ini dan apa artinya bagi para pemimpin pendidikan ke depan. Dari hal tersebut maka tertangkap tiga prinsip utama yang akan sangat penting bagi para pemimpin saat mereka terus merespons krisis dan bergerak melampauinya seperti :

1. memanfaatkan bentuk kolaborasi baru,
2. penggunaan teknologi dan data secara cerdas,
3. fokus pada kesetaraan , inklusi, dan kesejahteraan.

Mobilisasi sumber daya semacam itu dalam pendidikan terbukti sangat penting untuk memastikan pendidikan berkualitas bagi semua orang di masa pemulihan Covid-19 dan seterusnya. Ini adalah contoh langkah pertama dalam menciptakan tim pembelajaran, atau kelompok profesional pendidikan dan peran lain yang memanfaatkan beragam keahlian dan pengalaman untuk fokus pada inklusi dan kemajuan bagi setiap siswa. Ketika para pemimpin menciptakan budaya kolaborasi di dalam dan di antara sekolah dapat secara kuat memengaruhi pengembangan profesional dan keterampilan kepemimpinan. Kelompok praktik dan jaringan sekolah memprioritaskan berbagi pengetahuan, inovasi, dan keahlian, membantu pemimpin pendidikan di institusi dalam meningkatkan praktik sendiri.

## **KESIMPULAN**

Pemimpin merupakan seorang yang mampu memberikan perbedaan dalam mencapai keunggulan dengan memiliki ciri tertentu didalam memberikan solusi sikap dan tindakan untuk menyikapi kondisi pandemi Covid-19 saat ini. Model pembelajaran yang disusun oleh pimpinan institusi merupakan upaya dalam menjalankan pembelajaran

yang mengarah pada adaptasi kondisi dan menjalankan pendidikan sesuai dengan kebutuhan. Adanya pandemi ini bukan jenis masalah yang mudah dan harus ditangani dengan baik serta membutuhkan data yang relevan. Mobilisasi sumber daya yang dilakukan oleh pimpinan pendidikan terbukti sangat penting untuk memastikan pendidikan berkualitas bagi semua orang di masa pemulihan Covid-19 dan seterusnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aryansah, J.E & Sari, S.P. (2021). *Analisis Peran Regulasi Emosi Mahasiswa terhadap Kebijakan School From Home di masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Pemerintahan dan Politik, 6(1), 8-14
- Bagwell, J. (2020). *Leading through a pandemic: adaptive leadership and purposeful action*. J. School Adm. Res. Dev. 5, 30–34. doi: 10.32674/jsard. v5iS1.2781
- Berdrow, I. (2010). *King among kings: understanding the role and responsibilities of the department chair in higher education*. Educat. Manage. Administr. Leadership 38, 499–514. doi: 10.1177/1741143210368146
- Blumenstyk, G. (2014). *Pendidikan Tinggi Amerika dalam Krisis? Apa yang Dibutuhkan Semua Orang untuk mengetahui*. New York, NY: Oxford University Press
- Deitchman, S. (2013). *Enhancing crisis leadership in public health emergencies*. Disaster Med. Public Health Prep. 7, 534–540. doi: 10.1017/dmp.2013.81
- Ellström, E. (2012), “*Managerial support for learning at work: a qualitative study of first-line managers in elder care*”, Leadership in Health Services, Vol. 25 No. 4, pp. 273-287
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse Inc
- Gibbs, G.R. (2007), *Analyzing Qualitative Data*, Sage, London.
- Gigliotti, R. A. (2020). *Crisis Leadership in Higher Education: Theory and Practice*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Gmelch, W. H., Roberts, D., Ward, K., and Hirsch, S. (2017). *A retrospective view of department chairs: lessons learned*. Depar. Chair 28, 1–4. doi: 10.1002/dch.30140
- Grawe, ND (2018). *Demografi dan Permintaan Pendidikan Tinggi*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Hackmann, D. G., and McCarthy, M. M. (2011). *At A Crossroads: The Educational Leadership Professoriate in the 21st Century*. UCEA

- leadership series. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Heilmann, P. (2018), “*Leading Specialists*”, in Eskola, A. (Ed.), *Navigating through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments*, Routledge, New York, pp. 19-36
- Hoppes, S. (2014). *Autoethnography: inquiry into identity*. N. Direct. Higher Educat. 166, 63–71. doi: 10.1002/he.20096
- Huikko-Tarvainen, S., Sajasalo, P. and Auvinen, T. (2019), “*Mist€a on ka€ak€arijohtajat tehty? (What are physician leaders made of?)*”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 24 No. 1, pp. 40-49,
- Kruse, S. D. (2020). *Department chair leadership: exploring the role's demands and tensions*. *Educat. Manage. Administrat. Leadership*. doi: 10.1177/1741143220953601.
- Kurniasari.2021. *Analisis Efektivitas Pelaksanaan Belajar Dari Rumah (BDR) Selama Pandemi Covid-19*. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan dan Hasil Penelitian*, 6(3).
- Laderman, S., and Weeden, D. (2020). *State Higher Education Finance (SHEF), FY 19*. Boulder, CO: State Higher Education Executive Officers Association.
- LeFevre, D. M., and Robinson, V. M. (2015). *The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues*. *Educat. Administrat. Quart.* 51, 58–95. doi: 10.1177/0013161X13518218
- Marchildon, G.P. and Fletcher, A.J. (2016), “*Systems thinking and the leadership conundrum in health care*”, *Evidence and Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, Vol. 12 No. 4, pp. 559-574,
- Medical education program (2021), Helsinki University, available at: <https://www.helsinki.fi/fi/opiskelijaksi/koulutusohjelmat/laaketieteen-koulutusohjelma/opiskelu>

- Mitroff, II (1994). *Manajemen krisis dan lingkungan: cocok alami*. California Kelola. Putaran.36, 101-113. doi: 10.2307/41165747
- NAAC (2019), NAAC *Institutional Accreditation Manual: Self Study Report Open University*, NAAC, Bangalore, available at: <http://www.naac.gov.in/images/docs/Manuals/OpenUniversity-Manual11-12-2019.pdf><http://www.naac.gov.in/images/docs/Manuals/Draft-Dual-Mode-UniversityManual.pdf>
- Noe, R.A., Clarke, A.D.M. and Klein, H.J. (2014), “*Learning in the twenty-first-century workplace*”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1 No. 1, pp. 245-275
- Noordegraaf, M., Schneider, M., Van Rensen, E. and Boselie, J. (2015), “*Cultural complementarity: reshaping professional and organizational logics in developing frontline medical leadership*”, Public Management Review, Vol. 18 No. 8, pp. 1-27
- Norris, J., and Sawyer, R. D. (2012). “*Toward a dialogic methodology*,” in *Duoethnography: Dialogic Methods for Social, Health, and Educational Research*, eds D. E. Lund, R. Sawyer, and J. Norris (New York, NY: Routledge), 9–39.
- Pearce, A. P., Naumann, D. N., and O’Reilly, D. (2021). *Mission command: applying principles of military leadership to the SARS-CoV-2 (COVID-19) crisis*. BMJ Mil. Health 167, 3–4.
- Roosa, K., Lee, Y., Luo, R., Kirpich, A., Rothenberg, R., Hyman, J.M. and Chowell, G. (2020), “*Real-time forecasts of the COVID-19 epidemic in China from February 5th to February 24th, 2020*”, Infectious Disease Modelling, Vol. 5, pp. 256-263