

Manajemen Strategik dalam Program *Online Learning* pada Masa Pandemi Covid-19 di Pendidikan Anak Usia Dini

Wuni Rochmawati¹, Ibrahim Bafadal², Agus Timan²

¹Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

²Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 06-06-2021

Disetujui: 06-07-2021

Kata kunci:

strategic management;
online learning;
distance learning;
early childhood education;
manajemen strategik;
online learning;
pembelajaran jarak jauh;
pendidikan anak usia dini

Alamat Korespondensi:

Wuni Rochmawati
Manajemen Pendidikan
Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang 5 Malang
E-mail: wuni.rochma@hotmail.com

ABSTRAK

Abstract: The government issued a policy to implement distance learning in response to the Covid-19 pandemic, including in early childhood level. The purpose of this study is to find out how the Ceria Montessori School and the Nasional Montessori School conduct strategic management into online learning programs during the Covid-19 pandemic. By using qualitative research methods, it was found that these two schools implemented strategic management into online learning programs by going through several stages, namely: (1) analysis of the school environment related to online learning programs, both from internal and external factors; (2) the formulation of online learning program strategies; (3) implementation of online learning program strategies; (4) evaluation and control of online learning program strategies.

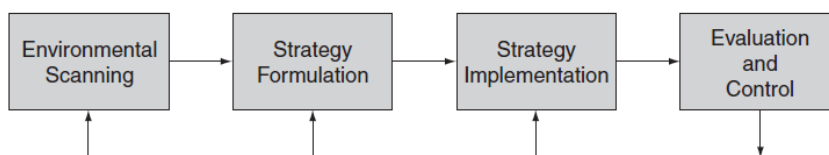
Abstrak: Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk melaksanakan PJJ sebagai respon dari kondisi pandemi Covid-19, tidak terkecuali untuk jenjang PAUD. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana sekolah Ceria Montessori School dan Nasional Montessori melakukan manajemen strategik ke dalam program *online learning* selama masa pandemi Covid-19 ini. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, ditemukan hasil penelitian bahwa kedua sekolah ini mengimplementasikan manajemen strategik ke dalam program *online learning* dengan melakukan beberapa tahapan, yaitu: (1) analisis lingkungan sekolah yang berkenaan dengan program *online learning*, baik dari faktor internal dan eksternal; (2) formulasi strategi program *online learning*; (3) implementasi strategi program *online learning*; (4) evaluasi dan kontrol strategi program *online learning*.

Kemunculan pandemi Covid-19 di Indonesia membuat Kemendikbud harus bergerak cepat dengan mengeluarkan kebijakan agar sekolah menutup pembelajaran tatap muka dan diganti dengan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), yang tertera dalam Surat Edaran No. 3 tahun 2020 (Kemdikbud RI, 2020b) dan Surat Edaran No. 4 tahun 2020 (Kemdikbud RI, 2020c). Hal ini terus berlanjut pada tahun ajaran 2020/2021, dimana sekolah-sekolah yang berada di luar zona hijau Covid-19 wajib untuk tetap memberlakukan PJJ, yang model pembelajarannya dapat dilakukan di dalam jaringan (daring) ataupun di luar jaringan (luring) (Kemdikbud RI, 2020a). Pada hakikatnya PJJ, atau dikenal juga dengan istilah *distance learning*, memiliki tujuan agar anak tetap dapat mengakses pembelajaran meskipun secara geografis anak tersebut berada di tempat yang berbeda dengan gurunya, dan atau dengan beberapa alasan tertentu tidak dapat menghadiri sekolah (Kim, 2020). Selain itu, *distance learning* juga sering dikaitkan dengan perkembangan teknologi, seperti komputer sebagai media pengantar pembelajaran. Dari sinilah *distance learning* dikaitkan dengan *online learning*, karena *online learning* sendiri disebut sebagai versi terbaru dari *distance learning* (Moore, Dickson-Deane, & Galyen, 2011).

Online learning merupakan suatu bentuk pembelajaran yang lebih dari 80% materi pembelajarannya disampaikan dalam jaringan dengan menggunakan internet, yang di dalamnya harus memperhatikan beberapa aspek seperti, "... siswa, guru, sarana pendukung, materi, evaluasi, interaksi, platform teknologi yang digunakan, dan sistem manajemen pembelajaran" (Nurkolis & Muhi, 2020). Dalam menerapkan *online learning*, sekolah harus memperhatikan metode pembelajaran apa yang digunakan, yaitu metode pembelajaran sinkronis atau asinkronis (Kim, 2020). Perbedaan paling mencolok metode pembelajaran sinkronis dan asinkronis terletak pada waktu belajar serta komunikasi antara guru dan siswa. Metode pembelajaran sinkronis digambarkan dengan persamaan waktu belajar antara guru dan siswa sehingga interaksi belajar terjadi secara langsung jadi siswa bisa langsung

mendapatkan umpan balik dari gurunya, sedangkan metode pembelajaran asinkronis digambarkan dengan waktu belajar antara guru dan siswa terpisah sehingga terjadi komunikasi tidak langsung antara keduanya jadi ada jeda waktu untuk siswa mendapatkan umpan balik dari gurunya.

Berdasarkan dari fokus yang ditemukan pada subjek penelitian ini, *online learning* kemudian menjadi sebuah strategik yang dijalankan di dalam sebuah program yang diimplementasikan ke dalam manajemen strategik. Manajemen strategik sendiri diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi, yang di dalamnya termasuk analisis lingkungan (baik dari faktor eksternal dan internal organisasi), formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol strategi (Hunger & Wheelen, 2014). Manajemen strategik diaplikasikan untuk mendefinisikan apa yang menjadi prioritas organisasi dan fokus pada kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang datang dari dalam maupun luar organisasi (Moser, 2007, Moore & Anderson, 2003). Di dalam organisasi pendidikan, yaitu sekolah, prioritas yang dibicarakan di dalam manajemen strategik ini ialah peningkatan mutu pendidikan (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Hunger & Whelen (2014) menuliskan bahwa terdapat empat elemen dasar yang menggambarkan proses tahapan dalam manajemen strategik, yaitu (1) analisis lingkungan, baik itu dari faktor internal dan eksternal organisasi; (2) formulasi strategi; (3) implementasi strategi; (4) evaluasi dan kontrol. Hubungan keempat elemen tersebut tergambar pada gambar 1.



Gambar 1. Proses Tahapan Manajemen Strategik

Tahapan pertama dalam manajemen strategik ialah analisis lingkungan, yaitu suatu proses mengamati dan mengevaluasi informasi yang didapat dari lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk kemudian disebarkan kepada orang-orang kunci di dalam organisasi untuk menentukan masa depan organisasi (Wheelen & Hunger, 2012). Wheelen & Hunger juga menjabarkan bahwa analisis lingkungan eksternal organisasi terdiri dari variabel yang menggambarkan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) organisasi, sedangkan analisis lingkungan internal organisasi terdiri dari variabel yang menggambarkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Machali & Hidayat (2018) menyebutkan bahwa dari hasil analisis lingkungan ini lah kemudian organisasi mulai menyusun rencana dan/atau program yang tepat.

Penyusunan rencana yang disebutkan di atas ini dilakukan melalui proses pengambilan keputusan strategi yang dilakukan dalam tahap selanjutnya pada manajemen strategik, yaitu formulasi strategi (Wheelen & Hunger, 2012). Wheelen & Hunger (2012) menjelaskan bahwa di dalam formulasi strategi organisasi melakukan beberapa tindakan seperti mendefinisikan misi, menetapkan tujuan organisasi, mengembangkan strategi, dan menentukan kebijakan. Tahap selanjutnya adalah implementasi strategi dimana di dalam proses ini strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran, prosedur, serta melibatkan perubahan budaya, struktur dan sistem dari organisasi tersebut (Wheelen & Hunger, 2012). Oleh karena ini, di tahap ini lah program *online learning* diaktivasi dan diimplementasikan di dalam pembelajaran di sekolah. Hal lain yang perlu diingat dalam tahapan implementasi strategi ialah peran pimpinan dalam memerankan kepemimpinan strategik. Prasertcharoensuk & Tang (2017) menuliskan bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan strategik tercerminkan dalam tiga karakteristik, yaitu (1) menentukan arah strategi; (2) mengimplementasikan strategi; (3) melakukan evaluasi dan kontrol strategi.

Tahapan terakhir dalam manajemen strategik ialah evaluasi dan kontrol strategi, yaitu suatu proses berupa kegiatan dan hasil kinerja yang dimonitor sampai ditemukan perbandingan antara kinerja yang sebenarnya dan yang diharapkan lalu hasilnya dikumpulkan untuk dicari penyelesaian masalahnya (Wheelen & Hunger, 2012). Pada tahap ini sebetulnya tidak hanya berfokus pada mencari kelemahan dari strategi saja, tapi juga merupakan upaya untuk organisasi agar dapat memulai kembali proses manajemen strategik ke tahap awal.

Fokus implementasi manajemen strategik di dalam program *online learning* yang sebetulnya merupakan respon dari fenomena pandemi Covid-19 ini adalah bentuk dari temuan yang peneliti dapat di sekolah Ceria Montessori School dan Nasional Montessori. Kedua sekolah ini merupakan sekolah PAUD yang berlokasi di Jakarta dan sama-sama mengaplikasikan pendekatan Montessori di dalam kurikulumnya. Di lain sisi, manajemen strategik juga membantu agar pendekatan Montessori ini tetap bisa sejalan dengan implementasi program *online learning* di sekolah dengan memperhatikan beberapa tantangan dan pertimbangan. Pertama, di dalam pendekatan Montessori anak usia dini sebetulnya membutuhkan interaksi langsung dengan gurunya dalam belajar, dimana guru berperan langsung sebagai *director/directress* yang membantu menyiapkan lingkungan belajar yang berpusat pada anak (Aljabreen, 2020). Kedua, Montessori memiliki karakteristik kelas khusus yang lingkungan belajarnya dirancang agar anak bisa secara mandiri memilih alat peraga yang ingin dikerjakan (Montessori & Gutek, 2004). Ketiga, alat peraga tersebut

harus bersifat *hands-on materials* dimana anak dapat memanipulasi alat tersebut dengan panca inderanya saat bekerja dan belajar (Dempsey, dalam Stone & Burriss, 2019). Dari pertimbangan-pertimbangan itulah program *online learning* dirancang dan dibentuk. Dari penjelasan di atas, maka fokus dari penelitian implementasi manajemen strategik dalam program *online learning* di sekolah CMS dan NM di tahun ajaran 2020/2021 di masa pandemi Covid-19 ini, ialah sebagai berikut: (1) analisis lingkungan strategi berkenaan dengan program *online learning*, (2) formulasi strategi program *online learning*, (3) implementasi strategi program *online learning*, dan (4) evaluasi dan kontrol strategi program *online learning*.

METODE

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana sekolah *Ceria Montessori School* (CMS) dan Nasional Montessori (NM), sebagai sekolah PAUD Montessori, mengimplementasikan manajemen strategik ke dalam program *online learning* selama pandemi Covid-19 berlangsung di tahun ajaran 2020/2021 ini. Namun, karena keterbatasan peneliti maka penelitian ini hanya difokuskan pada TK-A dan TK-B saja. Kedua sekolah sama-sama berlokasi di DKI Jakarta. Sekolah CMS berlokasi di Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Sekolah NM, walaupun satu sekolah tetapi memiliki tiga cabang, masing-masing berlokasi di Kebon Jeruk – Jakarta Barat, Menteng – Jakarta Pusat, dan Gandaria – Jakarta Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Rancangan dari penelitian ini merupakan studi multi kasus dengan metode komparatif konstan. Alasannya adalah latar penelitian yang diangkat pada penelitian ini terdiri dari dua subjek dengan karakter organisasi yang berbeda. Meskipun kedua sekolah sama-sama berlokasi di Jakarta dan mengaplikasikan pendekatan Montessori di dalam kurikulum pembelajarannya, namun karakteristik organisasi kedua sekolah tersebut berbeda. Secara manajerial, sekolah CMS dikepalai oleh kepala sekolah yang didampingi oleh wakil kepala sekolah, sedangkan sekolah NM dikepalai oleh *head coordinator* yang berlaku sebagai kepala sekolah dengan didampingi oleh tiga koordinator cabang yang mengepalai masing-masing cabang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Oleh karena penelitian ini dilakukan dalam kondisi pandemi Covid-19, maka peneliti harus mengikuti kebijakan-kebijakan yang berlaku. Jadi untuk beberapa kegiatan wawancara mendalam dan observasi, peneliti melakukannya dalam jaringan dengan memanfaatkan fitur *live video call* dengan menggunakan aplikasi Zoom.

HASIL

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, ditemukan bahwa sekolah CMS dan NM mengimplementasikan manajemen strategik ke dalam program *online learning* di tahun ajaran 2020/2021 di tengah masa pandemi Covid-19. Implementasi manajemen strategik tersebut ditandai dengan adanya empat tahapan proses manajemen strategik, yaitu analisis lingkungan sekolah yang berkenaan dengan program *online learning* (baik dari faktor internal dan eksternal), formulasi strategi program *online learning*, implementasi strategi program *online learning*, serta evaluasi dan kontrol strategi program *online learning*. Proses tersebut kemudian dijelaskan pada gambar 2.

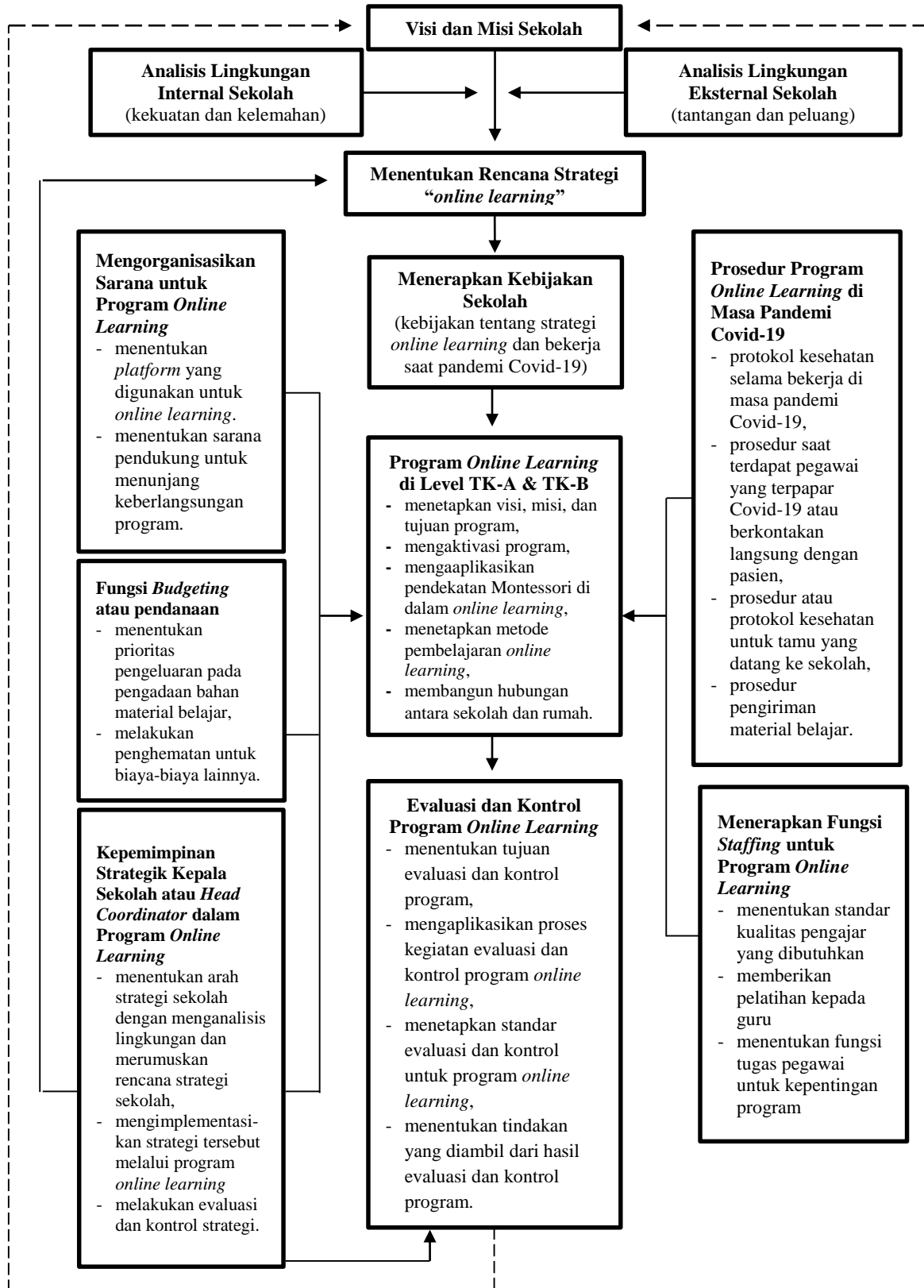
PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang tergambar pada gambar 2, maka pembahasan untuk tiap proses manajemen strategik dalam program *online learning* di CMS dan NM ini disajikan berdasarkan fokus penelitian pada penelitian ini. Setiap fokus penelitian menjelaskan tentang tahapan proses manajemen strategik di dalam program *online learning*.

Analisis Lingkungan Sekolah yang Berkenaan dengan Program Online Learning

Tahapan pertama yaitu analisis lingkungan sekolah yang berkenaan dengan program *online learning*. Sekolah CMS dan NM melakukan analisis lingkungan sebelum tahun ajaran baru 2020/2021 dimulai. Kegiatan ini melibatkan para pemegang kunci organis di tiap sekolah (Schlebusch & Mokhatle, 2016), seperti kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di CMS; *head coordinator* dan para koordinator cabang di NM. Para pemegang kunci organisasi ini melakukan kegiatan observasi, evaluasi, dan penyebaran informasi terkait analisis lingkungan ini (Wheelen & Hunger, 2012; Moser, 2007), dengan tujuan untuk meningkatkan performa sekolah terkait dengan program *online learning* (Amoli & Aghashahi, 2016).

Kegiatan analisis lingkungan sekolah ini dilakukan dengan dua cara. Pertama, sekolah menganalisis lingkungan eksternal sekolah yang terdiri dari peluang dan tantangan yang datang dari luar lingkungan sekolah (Amoli & Aghashahi, 2016). Faktor eksternal yang paling mencolok yang ditemukan peneliti adalah kondisi pandemi Covid-19 itu sendiri dan dampaknya, seperti faktor kesehatan dan keselamatan, kebijakan pemerintah, ekonomi, pendidikan, kemudian teknologi (Nowicka-Skowron & Stachowicz, 2020). Baru setelahnya sekolah meneropong peluang dan tantangan yang muncul dari sudut pandang konsumen dan kompetitor, seperti sekolah PAUD lain di area sekitar sekolah atau munculnya beragam pendidikan nonformal yang lebih mampu beradaptasi dengan cepat di tengah kondisi pandemi Covid-19.



Gambar 2. Proses Implementasi Manajemen Strategik dalam Program Online Learning

Kedua, sekolah menganalisis lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah. Membicarakan faktor internal sekolah artinya adalah membicarakan aset sumber daya yang dimiliki sekolah (Wheelen & Hunger, 2012). Sekolah CMS dan NM percaya diri dengan kekuatan identitas keduanya sebagai sekolah PAUD yang dapat mengadaptasi pendekatan Montessori ke dalam *online learning* sebelumnya di akhir tahun ajaran 2019/2020 saat pertama kali pandemi Covid-19 diumumkan. Tapi sekolah sadar, kekuatan tersebut dapat menjadi kelemahan apabila sekolah tidak menyiapkan strategi yang tepat agar metode Montessori tetap bisa diaplikasikan di dalam *online learning* secara efektif.

Formulasi Strategi Program Online Learning

Setelah menganalisis lingkungan sekolah, tahap selanjutnya yang dilakukan sekolah CMS dan NM dalam implementasi manajemen strategik ini adalah melakukan formulasi strategi program *online learning*. Kegiatan ini dilakukan sebelum tahun ajaran baru 2020/2021 oleh para pemegang kunci organisasi di sekolah, seperti kepala sekolah/*head coordinator*, wakil kepala sekolah, dan kepala yayasan. Keterlibatan para pemegang kunci organisasi di sekolah ini sangat penting dalam proses diskusi untuk perencanaan strategi sebelum implementasi program *online learning* dilaksanakan (Schlebusch & Mokhatle, 2016).

Tindakan pertama yang dilakukan kedua sekolah di dalam proses formulasi strategi ini adalah menentukan visi dan misi sekolah berdasarkan dari perubahan lingkungan yang terjadi (Nowicka-Skowron & Stachowicz, 2020). Perihal ini, sekolah CMS dan NM sama-sama memutuskan untuk tidak mengubah visi dan misi sekolahnya. Akan tetapi, kedua sekolah justru merencanakan program pembelajaran (yang seterusnya menjadi program *online learning*) yang dapat mendukung visi dan misi sekolah bahkan di tengah kondisi pandemi Covid-19. Kepala sekolah percaya bahwa visi dan misi sekolah masih sejalan dan tetap dapat dicapai bahkan di kondisi pandemi sekalipun.

Dari hasil mendefinisikan visi dan misi seperti apa yang dibutuhkan sekolah di situasi lingkungan saat ini, lalu sekolah kemudian memutuskan untuk menentukan rencana strategi (Altmann & Ebersberger, 2013). Rencana strategi yang dipilih oleh sekolah CMS dan NM ialah rencana menjalankan *online learning* di tahun ajaran 2020/2021 dengan beberapa ciri khas yang tentu membedakan dari sekolah lain. Rencana ini sebetulnya peneliti amati sebagai bentuk pengembangan dari kebijakan pemerintah tentang PJJ. Pertimbangan pemilihan rencana ini bertujuan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif (Wheelen & Hunger, 2012).

Langkah selanjutnya yang dilakukan sekolah CMS dan NM agar strategi *online learning* ini terealisasi adalah dengan membuat kebijakan-kebijakan baru (Yenipinar & Akgün, 2017). Kebijakan baru terkait dengan strategi *online learning* ini ialah tentang program *online learning* itu sendiri, dan didukung oleh kebijakan baru tentang bekerja selama pandemi Covid-19. Keadaan pandemi Covid-19 dan program *online learning* pada penelitian ini sangat berkaitan dan tidak bisa dipisahkan karena berpengaruh pada operasional sekolah bahkan sampai ke pembelajaran itu sendiri. Contoh, sekolah CMS mengeluarkan kebijakan untuk guru-guru tetap bekerja di sekolah selama masa pandemi ini sehingga sekolah harus ekstra memperhatikan fasilitas kesehatan dan keselamatan guru-guru, termasuk mengantar-jemput guru dari rumah ke sekolah dengan mobil sekolah. Hal ini berbeda dengan sekolah NM yang mengeluarkan kebijakan bekerja dari rumah atau WFH (*Work from Home*) selama pandemi ini sehingga pusat perhatian sekolah NM lebih kepada bagaimana memfasilitasi guru-guru agar tetap dapat mengajar dari kediaman masing-masing.

Implementasi Strategi Program Online Learning

Tahapan ketiga dalam manajemen strategik untuk program ini yang dilakukan sekolah CMS dan NM adalah implementasi strategi dan kebijakan dari program *online learning* yang sudah dibahas pada tahapan di atas (Md. Basir, Ahmad, & Mohd Noor, 2010). Pada proses ini, program *online learning* dirancang, diaktivasi, dan diimplementasikan. Terdapat beberapa hal yang sekolah lakukan di dalam kegiatan implementasi strategi program *online learning* ini.

Pertama adalah tentang program *online learning* itu sendiri yang pada penelitian ini hanya difokuskan di level TK-A dan TK-B saja (untuk CMS disebut dengan level *Pre-Primary 2* saja karena kelasnya *multi-age*; untuk NM disebut dengan level *Kindergarten* untuk TK-A dan *Preparatory* untuk TK-B). Langkah-langkah yang dilakukan sekolah dalam mengaplikasikan program *online learning* ini, yaitu: (1) menetapkan visi, misi, dan tujuan program, termasuk membicarakan apakah program ini akan tetap berjalan atau tidak setelah pandemi berakhir; (2) mengaktivasi program di awal tahun ajaran 2020/2021; (3) mengaplikasikan pendekatan Montessori di dalam *online learning* yang lebih banyak membahas jalannya operasional dari kegiatan pembelajaran *online learning*, seperti jam belajar, materi belajar yang dikirim sekolah ke rumah anak (termasuk alat peraga Montessori), bagaimana strategi guru dalam mengajar di kelas *online learning*, rutinitas kelas *online learning*, gambaran interaksi belajar dalam *online learning*, rencana pembelajaran, sampai evaluasi belajar per individu anak; (4) menetapkan metode pembelajaran *online learning* yang cocok untuk anak usia dini khususnya ketika sekolah mengaplikasikan pendekatan Montessori di dalamnya, yaitu sekolah memilih menggunakan metode sinkronis dimana interaksi belajar dapat dirasakan secara langsung melalui kelas *online* dengan fitur *live video call* (Kim, 2020); (5) membangun hubungan antara sekolah dan rumah, dimana sekolah membangun kerja sama dengan orang tua atau pengasuh di rumah yang ikut berperan aktif dalam membantu proses belajar anak dari rumah seperti membantu menyiapkan area khusus belajar saat kelas *online learning*. Penjabaran ini sebetulnya sejalan dengan

aspek-aspek yang harus dipenuhi oleh sekolah yang ingin mengimplementasikan *e-learning* atau *online learning* (Nurkolis & Muhdi, 2020), yaitu "... siswa, guru, sarana pendukung, materi, evaluasi, interaksi, *platform* teknologi yang digunakan, dan sistem manajemen pembelajaran."

Kedua, masih sejalan dengan teori di atas yaitu sekolah mengorganisasikan sarana yang dibutuhkan untuk kepentingan program *online learning*. Hal ini berkenaan dengan fasilitas dan teknologi yang dimanfaatkan sekolah untuk membantu berjalannya proses implementasi program *online learning* ini (Md. Basir et al., 2010). Sarana yang dimaksud yaitu *platform* yang digunakan untuk *online learning* dan sarana pendukung lain untuk menunjang keberlangsungan program. Sekolah sangat serius membahas *platform* yang dibutuhkan untuk program ini, termasuk dari perangkat keras (seperti laptop, modem, *wifi*, sampai jaringan internet) dan perangkat lunak (seperti memanfaatkan aplikasi Zoom dengan akun premium dan G-Classroom untuk tiap kelas). Sarana pendukung lain yang menunjang program ini ialah seperti sarana untuk mendukung protokol kesehatan Covid-19 dan material belajar (contoh, alat peraga Montessori yang asli dan yang prakarya).

Ketiga, sekolah melakukan fungsi *staffing* untuk kepentingan program *online learning*. Fungsi *staffing* ini dilakukan dengan cara, yaitu sebagai berikut: (1) menentukan kualitas pengajar seperti apa yang dibutuhkan untuk program ini; (2) memberikan pelatihan kepada guru-guru, seperti pelatihan cara menggunakan aplikasi Zoom, pelatihan keterampilan berbahasa Inggris di CMS, dan seterusnya; serta (3) menentukan fungsi tugas dari wakil kepala sekolah atau koordinator cabang, guru, kepala yayasan, dan staf untuk kepentingan program ini. Untuk fungsi kepala sekolah sendiri peneliti bahas di bawah pada bahasan kepemimpinan strategik. Dari proses ini, peneliti melihat kolaborasi atau kerja sama tim antara satu peran dengan peran lainnya menjadi penting dalam upaya mengimplementasikan program *online learning* di sekolah (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013).

Keempat, mengorganisasi pendanaan atau melakukan fungsi *budgeting* untuk program *online learning* ini. Sekolah melakukan beberapa cara, seperti menentukan prioritas pengeluaran dan melakukan penghematan. Saat melakukan observasi, peneliti menemukan bahwa sekolah NM sedang mendiskusikan bagaimana caranya untuk mengurangi penggunaan kertas berlebih untuk material belajar sebagai bentuk dari penghematan dan juga cinta lingkungan. Di lain sisi, peneliti juga menemukan bahwa sekolah CMS memprioritaskan pengeluaran pendanaan pada gaji guru dan staf, serta pengadaan material belajar.

Kelima, kepemimpinan strategik kepala sekolah CMS dan *head coordinator* NM dalam implementasi program *online learning*. Kepemimpinan strategik ini digambarkan di dalam tindakan-tindakan yang dilakukan kepala sekolah/*head coordinator* (Prasertcharoensuk & Tang, 2017), yaitu sebagai berikut: (1) menentukan arah strategi; (2) mengimplementasikan strategi melalui program *online learning*; dan (3) melakukan evaluasi dan kontrol strategi. Dari tindakan-tindakan tersebut ditemukan bahwa peran kepala sekolah dan/atau *head coordinator* adalah sebagai kunci penggerak dari proses manajemen strategik dalam program *online learning* ini (Cranston, 1994; Schlebusch & Mokhatle, 2016).

Keenam, sekolah membuat prosedur untuk program *online learning*. Prosedur-prosedur ini berisi rincian teknis atau langkah-langkah yang harus diikuti agar program *online learning* ini bisa berjalan (Wheelen & Hunger, 2012: 22). Prosedur-prosedur tersebut, yaitu: (1) prosedur atau protokol kesehatan dalam bekerja selama pandemi Covid-19, (2) prosedur saat terdapat pegawai yang terpapar Covid-19 atau berkontak langsung dengan pasien, (3) prosedur atau protokol kesehatan untuk tamu yang datang ke sekolah, dan (4) prosedur pengiriman material belajar dari sekolah ke rumah masing-masing anak. Agar proses implementasi program *online learning* ini dapat berjalan lancar, maka penting bagi tiap guru dan staf untuk percaya dan mengikuti arahan prosedur yang sudah dibuat ini (Yenipinar & Akgün, 2017).

Evaluasi dan Kontrol Strategi Program Online Learning

Tahapan terakhir yang dilakukan sekolah CMS dan NM dalam manajemen strategik untuk program *online learning* ini adalah evaluasi dan kontrol strategi program *online learning*. Hal ini karena evaluasi dan kontrol penting dilakukan untuk mengukur kesuksesan program *online learning* ini apakah sudah sesuai dengan target capaian atau belum (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Sekolah melakukan dua kegiatan di dalam proses ini, yaitu evaluasi program *online learning* dan kontrol program *online learning*. Masing-masing dari kegiatan ini dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek, seperti: (1) menetapkan tujuan dari evaluasi program dan kontrol program; (2) menetapkan standar evaluasi program dan standar kontrol program; (3) melaksanakan kegiatan evaluasi program dan kontrol program; (4) menentukan tindakan yang diambil dari hasil evaluasi dan kontrol program. Tindakan tersebut dapat berupa umpan balik yang digunakan untuk menyelesaikan masalah yang mungkin timbul selama implementasi berlangsung dan bisa saja berupa perumusan kebijakan baru. Di sini artinya proses manajemen strategik bisa ini berputar kembali ke tahap awal (Hunger & Wheelen, 2014).

SIMPULAN

Berdasarkan dari pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik dalam program *online learning* di tahun ajaran 2020/2021 di masa pandemi Covid-19 pada sekolah-sekolah PAUD Montessori di Jakarta, khususnya di sekolah Ceria Montessori School dan Nasional Montessori, ini dilakukan dengan beberapa proses tahapan, yaitu sebagai berikut: (1) Sekolah melakukan analisis lingkungan sekolah yang berkenaan dengan program *online learning*, yaitu

dengan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal sekolah; (2) Sekolah melakukan formulasi strategi program *online learning*, yaitu dengan menentukan visi dan misi sekolah, menentukan rencana strategi sekolah, dan membuat kebijakan sekolah; (3) Sekolah melakukan implementasi strategi program *online learning*, yaitu dengan membentuk dan mengimplementasikan program *online learning*, mengorganisasikan sarana, melakukan fungsi *budgeting*, melakukan fungsi *staffing*, menerapkan kepemimpinan strategik, dan membuat prosedur untuk program *online learning* ini; dan (4) Sekolah melakukan evaluasi dan kontrol strategi program *online learning*, yaitu dengan cara menentukan tujuan evaluasi dan kontrol program, mengaplikasikan proses kegiatan evaluasi dan kontrol program *online learning*, menetapkan standar evaluasi dan kontrol untuk program *online learning*, serta menentukan tindakan yang diambil dari hasil evaluasi dan kontrol program.

DAFTAR RUJUKAN

- Aljabreen, H. (2020). Montessori, Waldorf, and Reggio Emilia: A Comparative Analysis of Alternative Models of Early Childhood Education. *International Journal of Early Childhood*, 52(3), 337–353. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00277-1>
- Altmann, A., & Ebersberger, B. (2013). Universities in change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization. *Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*, 1–369. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4590-6>
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.056>
- Cranston, N. (1994). Strategic Management in Schools: A New Role for the Principal. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(1), 100–109. <https://doi.org/10.1177/103841119403200109>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2014). *Essentials of Strategic Management* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Kemdikbud RI. (2020a). Mendikbud Kembali Tegaskan Pembukaan Sekolah di Zona Hijau Harus Mengedepankan Protokol Kesehatan.
- Kemdikbud RI. (2020b). Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan Wabah COVID-19 di Lingkungan Satuan Pendidikan Seluruh Indonesia. *Infect Dis Clin North Am*, 33, 1–5.
- Kemdikbud RI. (2020c). Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19), 300.
- Kim, J. (2020). Learning and Teaching Online During Covid-19: Experiences of Student Teachers in an Early Childhood Education Practicum. *International Journal of Early Childhood*, 52(2), 145–158. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00272-6>
- Latorre-Medina, M. J., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 270-274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.426>
- Machali, I., & Hidayat, A. (2018). *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah / Madrasah di Indonesia Edisi 2*. Jakarta: Prenada Media.
- Basir, H. M., Ahmad, A., & Noor, N. L. M. (2010, December). Strategic management of e-learning implementation programme in Malaysian public universities issues on policy and key initiatives. In *2010 International Conference on Science and Social Research (CSSR 2010)* (pp. 1143-1148). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CSSR.2010.5773705>
- Montessori, M., & Gutek, G. L. (2004). *The Montessori Method: The Origins of an Educational Innovation : Including an Abridged and Annotated Edition of Maria Montessori's The Montessori Method*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). E-Learning, Online Learning, and Distance Learning Environments: Are they the same? *Internet and Higher Education*, 14(2), 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.10.001>
- Moore, M. G., & Anderson, W. G. (2003). *Handbook of Distance Education*. London: L. Erlbaum Associates.
- Moser, F. Z. (2007). Strategic Management of Educational Technology - The Importance of Leadership and Management. *Tertiary Education and Management*, 13(2), 141–152. <https://doi.org/10.1080/13583880701238407>
- Nowicka-Skowron, M., & Stachowicz, J. (2020). Strategic Management Processes in Organization Challenges During the Pandemic. *Organization and Management*, 4(52). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.52.8>
- Nurkolis, N., & Muhdi, M. (2020). Keefektivan Kebijakan E-Learning berbasis Sosial Media pada PAUD di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 212. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.535>
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316–323. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.09.001>
- Schlebusch, G., & Mokhatle, M. (2016). Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District. *International Journal of Educational Sciences*, 13, 342–348.
- Stone, S. J., & Burriss, K. G. (2019). *Understanding Multiage Education*. New York: Taylor & Francis.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yenipinar, Ş., & Akgün, N. (2017). The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 791–798. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050512>