

## ORGANISASI SEKOLAH DI MASA PANDEMI

Nurochim<sup>1</sup>, Siti Ngaisah<sup>2</sup>

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta<sup>1</sup>, CIC Riset dan Konsultan Sosial<sup>2</sup>  
[nurochim@uinjkt.ac.id](mailto:nurochim@uinjkt.ac.id)<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Tujuan dari kajian ini adalah mengetahui gambaran bagaimana kondisi organisasi sekolah di masa pandemik, dari lingkup individu, kelompok sosial, hubungan antar organisasi, hubungan antar institusi, dan kebijakan. Subjek kajian ini adalah literatur, sumber pustaka yang membahas pandemi, kondisi, sikap individu di organisasi sekolah, hubungan kelompok sosial, masyarakat, institusi dan kebijakan. Hasil dari kajian ini menjelaskan bahwa sekolah agar tetap mencapai tujuan pendidikan dengan mutu baik maka integrasi fungsi antara kepala sekolah, guru, dan seluruh sumber daya sekolah, kelompok organisasi tenaga pendidik dan kependidikan, antar organisasi, institusi yang ada di masyarakat, dan kebijakan harus berjalan dengan selaras. Simpulan,

Kata Kunci: Pandemi, Sekolah, Organisasi, Ekologi, Sosial.

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to find a picture of how the condition of the school organization during the pandemic, from the scope of individuals, social groups, relationships between organizations, relationships between institutions, and policies. The subjects of this study are literature, literature sources that discuss pandemics, conditions, individual attitudes in school organizations, relationships with social groups, communities, institutions and policies. The results of this study explain that in order for schools to continue to achieve educational goals with good quality, the integration of functions between school principals, teachers, and all school resources, groups of educators and education staff organizations, between organizations, institutions in society, and policies must work in harmony. Conclusion,*

*Keywords: Pandemic, School, Organization, Ecology, Social.*

### PENDAHULUAN

WHO dengan kantor di China memberikan laporan mengenai kasus pneumonia, sebagai jenis baru coronavirus. Gejala dari penyakit tersebut mirip SARS, namun angka kematiannya lebih rendah, tetapi penyebarannya lebih luas dan cepat di beberapa Negara. Di Indonesia untuk percepatan penanggulangan virus dibentuk gugus tugas baik gugus tugas nasional dan gugus tugas daerah (Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri, 2020).

Covid-19 telah menginfeksi milyaran orang di seluruh dunia. Dampak ekonomi lebih terlihat dan berpotensi memunculkan resesi global. Jutaan orang orang berada dapat menjadi miskin (Suryahadi, et.al, 2020). Pada awal Maret

2020 pemerintah Indonesia memberikan informasi bahwa dua kasus positif covid-19 di Indonesia. Namun demikian pakar epidemiologi asal Universitas Indonesia, menyebutkan bahwa virus tersebut sudah ada sejak Januari 2020, pada awal Maret tersebut adalah ditemukannya kejadian transmisi lokal (Pranita, 2020). Selanjutnya kasus-kasus yang terpapar virus semakin meningkat dari hari ke hari pada tingkat nasional (Tribun Mataram, 2020).

Sebelum muncul covid-19, pandemic influenza juga muncul pada tahun 2009 yang juga menyebar dengan cepat ke seluruh dunia. Pada masa tersebut dikenal dengan flu burung, yang juga menyebabkan penurunan ekonomi dan kekacauan sosial. Hal tersebut merupakan kejadian luar biasa yang menjadi kepedulian internasional dan pencegahan dini untuk mencegah wabah dan pandemik (ILO, 2009).

Pada sektor pendidikan, kebijakan pemerintah dalam menghadapi pandemik ini adalah dengan meniadakan pembelajaran tatap muka dengan memberlakukan pembelajaran dalam jaringan (Pujilestari, 2020). Namun masih muncul berbagai permasalahan lain seperti kurangnya sarana dan prasarana komunikasi dalam jaringan, tidak semua siswa memiliki perangkat elektronik, sehingga literasi teknologi menjadi permasalahan dalam pelaksanaannya.

Sektor kesehatan mengalami dampak yang terlihat adalah sumber daya manusianya, tenaga kesehatan mengalami tekanan yang sangat besar, risiko terpapar virus lebih tinggi, perlindungan yang belum layak, pekerjaan melebihi batas, depresi, diskriminasi, isolasi, menghadapi pasien dengan emosi yang negatif, interaksi dengan keluarga yang kurang, dan terlalu lelah (Lukman, 2020). Hal tersebut berdampak pada tenaga kesehatan yang mengalami berbagai penyakit hingga meninggal dunia.

Sektor keuangan waspada akan dampak pandemi ke depan, walaupun pendapatan Negara masih dilihat mengalami pertumbuhan yang positif. Dukungan sumber pendapatan Negara masih berupaya memperkuat Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pajak yang konsumsi rumah tangga menjadi salah satu komponen penerimaan pajak. Berbagai kebijakan disusun untuk mengatasi permasalahan, seperti pemberian insentif fiskal (Puspasari, 2020).

Pada sektor bisnis, berbagai penyesuaian dengan memunculkan berbagai inovasi dilakukan sebagai upaya untuk bertahan di tengah pandemik. Seperti inovasi pengantaran barang produk kesehatan yang paling dibutuhkan. Kebutuhan pokok dijual dengan metode pembayaran digital dan pengiriman secara langsung dan tidak langung. Secara umum menimbulkan dampak ekonomi baik secara perorangan, rumah tangga, perusahaan mikro, kecil, menengah dan besar, dan mempengaruhi ekonomi Negara (Taufik & Ayuningtyas, 2020).

Sektor pendidikan juga mengalami dampak dari munculnya pandemik. Sekolah dikondisikan untuk melaksanakan pembelajaran jarak jauh. Akan tetapi permasalahan muncul dalam kondisi sekolah, ekonomi orang tua siswa, kondisi geografis yang berbeda. Permasalahan yang muncul diantaranya berupa literasi

teknologi yang kurang, anggaran biaya yang terbatas, penyedia layanan komunikasi yang kurang, orang tua belum maksimal dalam mendampingi anak-anak, jam kerja guru menjadi tidak terbatas untuk berkomunikasi dan berkoordinasi dengan orang tua, rekan guru, dan pemimpin sekolah (Purwanto et al., 2020).

Kerjasama internasional diharapkan dapat dilaksanakan untuk menumbuhkan filantropi untuk menanggulangi dampak covid sebagai bencana. Kerjasama tersebut dapat berupa kerjasama untuk menemukan vaksin dan membangun pemahaman dan komitmen bersama untuk mendukung kebijakan mengatasi penyebaran dan dampak virus (Lisbet, 2020).

Berbagai kajian mengenai persekolahan di masa pandemi, telah dilaksanakan oleh beberapa peneliti dan sudut pandang. Mulai dari permodelan skenario persekolahan yang diharapkan tidak melaksanakan kegiatan sampai vaksin ditemukan, pelaksanaan program berdasarkan perhitungan matematis mengenai dampak pandemi (Fung et al., 2015). Penutupan sekolah tersebut berdasarkan pada belum adanya sarana dan prasarana kebersihan yang layak, anak-anak usia sekolah sulit untuk memahami protocol kesehatan (Lofgren, et.al, 2008). Sekolah menjadi sebuah tempat untuk mengontrol penyebaran penyakit, sebab sekolah di beberapa wilayah terkoneksi dengan kegiatan atau sektor kesehatan. Pemimpin sekolah dan guru-guru dapat membuat sebuah strategi untuk menyebarluaskan informasi mengenai protocol untuk menanggulangi pandemi khususnya untuk warga sekolah (World Bank Group Education, 2020). Namun demikian tidak hanya penutupan sekolah, namun ilmuwan dan pembuat kebijakan musti memberikan alternatif kegiatan yang dapat diteraplan dengan berbagai permasalahan seperti munculnya biaya tak terduga ataupun permasalahan mengenai sumber daya manusia. Selain itu model pendidikan setelah pandemik diharapkan dapat diterapkan sesuai dengan protokol kesehatan (Viner et al., 2020).

Dinamika persekolahan di masa pandemi, perlu digambarkan sehingga dapat dirancang program yang tepat. Dinamika persekolahan disebabkan bahwa organisasi sekolah terdiri dari berbagai unsur baik unsur manusia dan non manusia. Manusia memiliki modal budaya dan pengetahuan yang membentuk perilaku dan sikapnya. Unsur non manusia menjadi modal benda dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu sekolah merupakan lembaga yang berlapis dan berkaitan baik secara intra dan lintas sektor, yang juga didalamnya terdapat manusia dengan modal budaya dan pengetahuannya. Oleh sebab itu kajian sekolah secara organisasional sangat penting untuk mewujudkan kebijakan yang dapat diterapkan dengan baik.

## **METODE PENELITIAN**

Untuk mendapatkan kerangka pengetahuan ilmiah secara komprehensif, maka kalian dalam artikel ini menggunakan kajian literatur. Kajian literatur dilaksanakan dengan mengkaji naskah yang membahas tentang bagaimana pandemi di Indonesia muncul, sekolah merupakan organisasi yang terdampak, oleh sebab itu sekolah harus mempertahankan diri dengan menyesuaikan kekuatan yang dimiliki dengan tantangan yang ada. Kajian dalam naskah ini berupa naskah yang membahas tentang sekolah dalam kerangka individu yang terkumpul dalam suatu sistem yang berlapis mulai dari lapis nasional, pemerintah daerah, pemerintah kabupaten, dan satuan pendidikan. Naskah-naskah tersebut berupa laporan penelitian, kerangka teoretik, kajian observasi, eksperimental, dan naskah kebijakan.

Naskah kajian kebijakan dimulai dengan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (COVID-19), Surat Edaran Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), dan beberapa keputusan gubernur terkait proses pembelajaran di masing-masing provinsi. Untuk kajian global naskah artikel jurnal yang dikaji adalah *School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: a rapid systematic review*, *The Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty: An Estimation for Indonesia*. Selain itu naskah tentang manajemen pendidikan dan kepemimpinan juga menjadi sumber kajian. Naskah-naskah ilmiah yang dikaji dengan mengelompokkan kategori yang menunjukkan sekolah terdiri dari agen, aktor, individu yang dilingkupi oleh sistem yang lebih luas, namun sekolah diwajibkan untuk mencapai tujuan yang sama yakni mewujudkan sumber daya manusia yang bermutu, walaupun di masa pandemi.

## **HASIL PENELITIAN**

Lingkup terluas dari sosio-ekologis adalah lingkup sosial, lingkup sosial terdiri dari berbagai kebijakan baik tingkat nasional dan lokal terkait ekonomi, politik, sosial, kesehatan, pendidikan, yang berkaitan dengan kejadian, dalam hal ini adalah munculnya pandemi. Lingkup sosial berupa kebijakan pendidikan di masa pandemik kebijakan yang dirancang adalah surat edaran nomor 4 tahun 2020 tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran virus (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Yang berkaitan dengan lingkup pendidikan adalah surat edaran yang langsung disusun oleh kementerian pendidikan, berdasarkan pada acuan kesehatan dan penanggulangan wabah.



MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA

SURAT EDARAN  
NOMOR 4 TAHUN 2020  
TENTANG  
PELAKSANAAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN DALAM MASA DARURAT  
PENYEBARAN *CORONAVIRUS DISEASE* (COVID-19)

Gambar 1: Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan

Surat edaran tersebut mempertimbangkan kesehatan lahir dan batin warga sekolah. Surat edaran tersebut berupa pelaksanaan ujian nasional yang ditiadakan di sekolah menengah kejuruan, ujian nasional tidak menjadi syarat seleksi masuk perguruan tinggi, program kesetaraan akan ditentukan lebih lanjut. Proses belajar di rumah lebih difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemi. Kemudian tugas pembelajaran sesuai minat dan kondisi masing-masing sehingga antara siswa bervariasi, kemudian umpan balik tanpa harus memberikan nilai kuantitatif. Ujian kelulusan dilaksanakan tanpa mengumpulkan siswa dalam satu tempat dan waktu yang sama secara fisik. Kenaikan kelas dengan ujian tidak perlu mengukur ketuntasan capaian kurikulum secara menyeluruh. Dana operasional pendidikan digunakan untuk membiayai kebutuhan pencegahan pandemi.

Selain itu surat edaran mengenai pedoman penyelenggaraan belajar dari rumah. Dalam surat edaran tersebut memuat tujuan, prinsip, metode dan media pelaksanaan belajar dari rumah. Termasuk informasi mengenai sumber belajar yang terkait dengan *covid-19* dan media pembelajaran daring. Sumber pembelajaran disediakan oleh kementerian pendidikan bekerjasama dengan mitra penyedia. Di dalam surat edaran tersebut memuat langkah-langkah pembelajaran dari rumah secara detail mengenai bagaimana koordinasi hingga pelaksanaan pendataan (Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020).



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta 10270  
Telepon (021) 5711144  
Laman www.kemdikbud.go.id

SURAT EDARAN  
NOMOR 15 TAHUN 2020  
TENTANG  
PEDOMAN PENYELENGGARAAN BELAJAR DARI RUMAH  
DALAM MASA DARURAT PENYEBARAN *CORONA VIRUS DISEASE* (COVID-19)

Gambar 2: Surat Edaran Pedoman Penyelenggaraan Belajar Dari Rumah

Di berbagai daerah juga menerbitkan surat edaran mengenai persekolahan di masa pandemi, dengan mengedepankan kerjasama berbagai pihak demi suksesnya pelaksanaan pembelajaran (SE Gubernur DIY Tentang Pengaturan Ulang Aktivitas Pendidikan Dalam Masa Tanggap Darurat Covid19, 2020). Surat edaran tersebut merupakan bentuk perhatian pemerintah daerah akan keamanan dan kesehatan generasi muda.



GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

*ꦒꦸꦧꦺꦤꦸꦫꦢꦤꦲꦫꦂꦶꦩꦠꦺꦤꦶꦪꦠꦺꦤꦶꦪꦠꦫꦠ*

Yogyakarta, 13 April 2020

Kepada Yth.

1. Bupati/Walikota se-DIY
  2. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta
  3. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta
- di-  
Yogyakarta

SURAT EDARAN

NOMOR: 443 / 627-9

TENTANG

PENGATURAN ULANG AKTIVITAS PENDIDIKAN DALAM MASA TANGGAP DARURAT  
BENCANA *CORONA VIRUS DISEASE* 2019 (COVID-19)  
DI LINGKUNGAN PENDIDIKAN DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Gambar 3: Surat Edaran Gubernur DIY Tentang Aktivitas Pendidikan di Masa Pandemi

Berbagai kebijakan mengenai pelaksanaan pendidikan di rumah, merupakan salah satu bentuk pelaksanaan pembatasan sosial berskala besar. Pembatasan kegiatan yang menggerakkan banyak orang, dan sebagai bentuk antisipasi perkembangan penularan virus yang lebih besar, sehingga manajemen penanganan pandemi dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.



Gambar 4: Surat Edaran Gubernur Tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar

Namun demikian pelaksanaan kebijakan belajar jarak jauh memiliki tantangan dalam pelaksanaannya. Tantangan tersebut berupa sumber daya manusia seperti guru yang belum mampu menyusun program pembelajaran dengan berbagai kondisi yang berbeda. Sarana belajar juga belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan pembelajaran jarak jauh, selama ini pembelajaran jarak jauh menggunakan alat elektronik, namun belum semua memilikinya dan mampu menggunakannya, selain itu biaya untuk membeli pulsa yang dengan dukungan sinyal yang lancar juga belum merata. Pengaturan penyelenggaraan masih bervariasi, pemahaman pemimpin dan pelaksana belum komprehensif (Arifa, 2020). Guru masih melaksanakan proses pembelajaran untuk mencapai target kurikulum (“Komisioner KPAI Bongkar Permasalahan Pembelajaran Jarak Jauh,” 2020). Hal tersebut cukup bertolak belakang dengan surat edaran mengenai sekolah tidak wajib mencapai ketuntasan belajar, sehingga menjadi beban guru dan siswa di masa pandemi.

Berbagai kebijakan kementerian pendidikan dan pemerintah daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan mengacu pada peraturan menteri kesehatan sebagai kementerian yang berkaitan langsung dengan manajemen wabah penyakit (Kemenkes RI, 2020). Aturan kementerian kesehatan memuat bahwa wabah penyakit dapat dikendalikan melalui pembatasan interaksi antar manusia, semakin sedikit interaksi maka potensi penularan akan semakin sedikit.

Pada lingkup sekolah budaya organisasi menjadi faktor yang melingkupi pelaksanaan pembelajaran di masa pandemi ini. Pengembangan budaya organisasi sekolah di sekolah berdasarkan konteks di mana sekolah tersebut berada dan budaya organisasi sekolah yang lebih tinggi. Budaya organisasi sekolah menguraikan tentang aturan-aturan berperilaku, norma, nilai dominan, filosofi, aturan dan iklim organisasi (Suryanti, 2003). Aturan berperilaku berupa sistem religi yang melingkupinya, seperti tidak menjerumuskan dirinya pada kerusakan,

kebersihan merupakan sebagian dari iman, dengan kondisi yang sehat maka dapat melaksanakan ibadah Ketuhanan dan sosial.

Kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru (Yuneti, et.al, 2019). Berdasarkan penelitian tersebut terlihat bahwa kepemimpinan dapat merubah perilaku warga sekolah untuk menghadapi pandemi dengan pemahaman yang komprehensif. Pemimpin dengan pengetahuan, sikap, dan perilakunya dapat mempengaruhi warga sekolah pada khususnya dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghindarkan dari pandemi, sehingga dapat berada dalam kondisi sehat. Selain kepemimpinan kepala sekolah, guru juga merupakan agen komunikasi perubahan perilaku, sebab guru merupakan pihak yang menjalankan tugasnya secara profesional (Aliyyah, et.al, 2019), tugas guru yakni sebagai salah satu sumber ilmu pengetahuan dengan kompetensinya yakni sosial, profesional, dan spiritual.

Penerapan sistem informasi manajemen sebagai aspek organisasi dapat sebagai sarana pembelajaran yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Adisel, 2019). Penerapan manajemen sistem informasi sebagai sarana untuk memberikan akses informasi dan komunikasi mengenai pandemi, hal-hal yang harus dilaksanakan baik di lingkungan sekolah, tempat tinggal, dan masyarakat luas. Penerapan manajemen sistem informasi yang terencana dan dikelola dengan baik sebagai sarana mobilisasi sosial, dari yang tidak paham menjadi paham.

Penerapan manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah juga sebagai sarana mobilitas sosial. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dimulai dari merencanakan hingga melaksanakan evaluasi secara profesional (Sakban, et.al, 2019). Dengan manajemen sumber daya manusia, mobilitas sosial dilaksanakan dengan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk memahami dan berperilaku hidup bersih dan sehat. Di sini kepala sekolah yang dapat mengarahkan dan berkoordinasi (Hamidi, et.al, 2019) dengan sumber daya manusianya menjadi faktor penting dalam mobilitas sosial untuk memahami perilaku sehat.

## **PEMBAHASAN**

Sekolah dalam kajian sosiologi organisasi memiliki 3 (tiga) kekuatan besar dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuannya, kekuatan tersebut adalah *institution*, *social network*, dan *cognitive frame* (Ricardi S. Adnan, 2019). Institusi merupakan norma dan aturan yang menjadi acuan, organisasi sekolah mengacu pada undang-undang, khususnya undang-undang dasar 1945, undang-undang sistem pendidikan nasional, berbagai peraturan menteri yang mengatur secara detail mengenai pengelolaan sekolah, peraturan bersama yang mengatur koordinasi dan interaksi lintas sektor, peraturan daerah yang mengatur pelaksanaan sekolah dengan segala keunikan yang ada. Kuatnya aspek institusi ditunjukkan dengan adanya sanksi jika tidak dapat memenuhi norma, baik sanksi administratif hingga sanksi pidana. Kerangka berpikir merupakan pola pikir atau

sikap pada aktor manusia sebagai pelaksana norma, persepsi tentang apa dan bagaimana norma tersebut mempengaruhi keberfungsian organisasi sosial, serta bagaimana norma ditegakkan. Jejaring sosial merupakan budaya yang muncul dalam operasional organisasi sekolah, hubungan-hubungan sosial, seperti aspek kekeluargaan yang memunculkan praktik nepotisme yang menempatkan sumber daya manusia yang tidak bermutu. Kajian kelembagaan tersebut menunjukkan hubungan relasional antara aktor dengan kerangka berpikirnya.

Dalam kajian sosiologi kelembagaan Beckert, terdapat dimanika kapitalis, dimana agen memiliki perhitungan di masa depan. Dengan pertimbangan tersebut agen akan memilih tindakan apa yang akan dilaksanakan. Namun demikian agen juga memiliki pengalaman di masa yang lalu, sehingga selain pertimbangan di masa depan, juga pengalaman di masa lalu mempengaruhi tindakan agen. Agen memiliki tindakan kreatif untuk mengantisipasi kebijakan dan sumber daya yang dimiliki (Beckert, 2018). Teori rasionalitas agen menjelaskan agen memilih segala tindakannya berdasarkan sumber dayanya (Beckert, 2013). Perubahan kelembagaan berdasarkan mekanisme yang digunakan dalam institusionalisme sosiologi untuk menjelaskan homogenisasi kelembagaan (Beckert, 2010).

Dalam kajian kompleks adaptif sistem, kompleks, struktur seperti organisme digambarkan dapat mengembangkan keteraturan dan mencapai tujuan dari waktu ke waktu. Organisasi digambarkan dengan anggota organisasi yang semi otonom yang berinteraksi pada berbagai level pengetahuan dan tindakan yang dapat digambarkan dalam konteks dan mekanisme penggerak teori sistem adaptif yang kompleks. Organisasi seperti organisme yang bergerak dari lingkungan sesuai tantangan organisasi (Dooley, 1997). *Complex adaptif system*, merupakan kerangka kerja untuk mengkaji, menjelaskan sebuah sistem keagenan/aktor/pelaksana yang secara kolektif membentuk perilaku secara keseluruhan. Dengan pendekatan tersebut dapat menggambarkan bagaimana perilaku agen/aktor/individu menghasilkan pola yang muncul melalui umpan balik yang saling berkaitan di seluruh sistem sebuah organisasi, umpan balik yang menciptakan dan memperkuat daya tarik, pola perilaku yang terus menerus di luar keseimbangan atau keteraturan yang diharapkan (Carmichael & Hadzicadic, 2019).

Dalam kerangka kompleks adaptif sistem, jaringan agen/aktor saling tergantung dan berinteraksi dalam dinamika oleh tujuan, sudut pandang, dan kebutuhannya masing-masing. Mereka adalah struktur yang dapat berubah dengan banyak hierarki yang saling berkesinambungan. Kompleks adaptif sistem dihubungkan dalam jaringan interaktif yang dinamis. Berbagai anggota keterampilan dan sumber daya individu dalam organisasi membutuhkan peran kepemimpinan. Organisasi yang dinamis dalam lingkungan masing-masing individu bekerja dengan bebas dan terikat pada tugas mereka masing-masing sebagai sebuah upaya untuk berkontribusi untuk mencapai tujuan utama (Turner, et.al, 2018).

Suatu sistem adaptif yang kompleks adalah suatu entitas dengan batas yang mungkin permeable dan tidak permeabel dengan lingkungan terdekatnya. Sistem tersebut dapat mengambil material dan sumber daya dari lingkungan sebagai input, kemudian menghasilkan output dan karya. Di dalam sebuah sistem terdapat beberapa bagian yang berbeda yang disebut agen. Agen-agen tersebut saling berinteraksi secara terus menerus dan bebas, dan berkontribusi menghasilkan tindakan atau hasil tindakan, yang disebut kompleks adaptif sistem. Kemunculan kompleks sistem adaptif mengindikasikan sebuah mutu yang sering tidak diprediksi dan baru lebih dari fungsi masing-masing bagian. Sebuah kompleks adaptif sistem berfungsi secara keseluruhan. Sebuah kompleks adaptif sistem dilengkapi dengan aturan atau modal untuk mengatur interaksi antar agen. Modal tersebut memungkinkan untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan untuk belajar. Jika proses pembelajaran gagal maka kompleks adaptif sistem akan menjadi kacau, masuk ke fase krisis kemudian menghilang (McElroy, 2000).

Kompleks adaptif sistem beranjak dari teori kompleksitas organisasi. Organisasi sebagai sistem adaptif yang kompleks berfokus menghasilkan inovasi baru. Sistem adaptif yang kompleks terdapat ciri umum, yakni pengorganisasian sendiri yang tidak linier, yang penting untuk dipertimbangkan dalam manajemen. Tidak linier, bermakna apa yang menjadi input tidak sebanding dengan output. Perubahan kecil dalam sebuah unit, dapat berpengaruh besar terhadap keseluruhan sistem. Adanya pola relasi yang baru, sebagai akibat pola koneksi antara berbagai agen. Interaksi agen juga menimbulkan struktur, pola, dan perilaku baru dalam sistem. Organisasi terus melakukan penyesuaian melalui berbagai kemunculan umpan balik. Organisasi berada dalam berbagai kondisi, baik yang linier maupun tidak linier. Sistem adaptif yang kompleks yang ada dalam suatu lingkungan, namun menjadi bagian dari lingkungan itu sendiri. Sistem bersarang, sistem dalam sistem. Sistem adaptif tidak dapat dikembalikan ke bentuk atau keadaan semula (Mubarok, 2017).

Model sosio-ekologis menjelaskan hubungan dalam pengembangan sistem keamanan manusia dalam suatu kehidupan atau kelompok organisasi. Kompetisi, suksesi, dan konflik akan sumber daya alam untuk mempertahankan suatu kondisi (Dharmawan, 2007). Analisis sosio ekologis merupakan pendekatan yang inklusif, interdisipliner. Sosio-ekologis sebagai sistem yang berkaitan dan dipengaruhi oleh berbagai sistem sosial. Adanya saling ketergantungan kesatuan organisme, dalam hal ini terdapat kecenderungan saling kebergantungan. Kesatuan organisme menunjukkan adanya unit-unit yang saling tergantung. Kesadaran individu sebagai dasarnya dalam melakukan investasi waktu dan usaha untuk mengembangkan kelembagaan. Jejaring berbagai komponen, besar-kecil mempengaruhi cara kerja dari sebuah sistem secara berkesinambungan untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal (Hafsaridewi, et.al, 2018).

Model sosioekologi merupakan kerangka pikir bahwa berbagai tingkatan dan lapisan masyarakat, seperti keluarga, kelompok, lingkungan kerja dan

kehidupan, kebijakan daerah dan nasional mempengaruhi perilaku individu dan keluarga. Tiga prinsip pendekatan sosioekologis adalah lingkungan dan manusia saling berinteraksi secara dinamis, tidak hanya lingkungan fisik tetapi juga lingkungan sosial yang berada di berbagai tingkatan, sehingga perubahan individu dan konteks secara bersamaan lebih efektif dan lebih besar, dibandingkan perilaku individu (Surjadi, 2012). Model sosio-ekologis merupakan interaksi antara sumber daya, pengguna sumber daya, penyedia layanan umum, dan sarana dan prasarana umum. Oleh sebab itu analisis sosio ekologi memiliki dua tahapan yakni melakukan identifikasi komponen utama dan menganalisis interaksi antara komponen utama pembentuk sosio-ekologis. Sub tahapan identifikasi komponen utama adalah: menganalisis karakteristik sumber daya, pengguna sumber daya, penyedia prasarana publik, dan karakteristik prasarana publik. Sub tahapan kegiatan analisis interaksi antar komponen pembentuk adalah menganalisis hubungan sumber daya dengan pengguna sumber daya, pengguna sumber daya dengan penyedia infrastruktur, penyedia infrastruktur dengan infrastruktur, infrastruktur dengan sumber daya, infrastruktur publik dengan sumber daya dengan pengguna sumber daya, pengguna sumber daya dengan infrastruktur, sumber daya dengan infrastruktur, sumber daya dengan penyedia infrastruktur (Suryawati, et.al, 2011).

## **SIMPULAN**

Masa pandemi memiliki dampak terhadap berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Organisasi sebagai sistem yang kompleks diharapkan dapat menjadi organisasi yang dapat mempromosikan perilaku hidup sehat jasmani dan rohani di tengah pandemi. Organisasi sekolah dilingkupi oleh individu dengan pengetahuan, sikap, dan perilakunya oleh sebab itu komunikasi perubahan perilaku sangat penting disusun secara strategis berdasarkan data untuk monitoring dan evaluasi dan pengembangan kapasitas warga sekolah dalam kondisi pandemik. Organisasi sekolah dilingkupi oleh individu dan kelompok sosialnya, oleh sebab itu kelompok sosial seperti PGRI, KKS dapat berpengaruh terhadap organisasi sekolah dalam menghadapi pandemi. Organisasi sekolah dilingkupi oleh masyarakat dengan hubungan antar organisasi atau komunitas, sehingga komunikasi sosial perlu disesuaikan dengan kondisi pandemi. Kelembagaan dan lembaga sosial juga melingkupi organisasi sekolah, oleh sebab itu mobilitas sosial menjadi tindakan utama dalam promosi program kesehatan di masa pandemi. Organisasi sekolah mengacu pada kebijakan yang diadvokasikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adisel. (2019). Manajemen Sistem Informasi Pembelajaran. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.surfcoat.2019.125084>
- Aliyyah, R. R., Widyasari, Mulyadi, D., Ulfah, S. W., & Rahmah, S. (2019). Guru Berprestasi Sumber Daya Manusia Pengembang Mutu Pendidikan Indonesia.

- Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(2), 157–165.
- Archbold, P. (2019). How to Write a Literature Review Paper? *Athlone Institute of Technology*, Vol. 36, pp. 278–288. <https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1065456>
- Arifa, F. N. (2020). Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19. *Info Singkat;Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual Dan Strategis*, XII(7/I), 6. Retrieved from [http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info\\_singkat/Info\\_Singkat-XII-7-I-P3DI-April-2020-1953.pdf](http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info_Singkat-XII-7-I-P3DI-April-2020-1953.pdf)
- Beckert, J. (2013). Capitalism as a System of Expectations: Toward a Sociological Microfoundation of Political Economy. *Politics and Society*, 41(3), 323–350. <https://doi.org/10.1177/0032329213493750>
- Beckert, J. (2018). The future in Economic Action: a Reply to The Reviewers. *Distinktion: JOURNAL OF SOCIAL THEORY*, 19(3), 344–352. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2018.1527707>
- Carmichael, T., & Hadzikadic, M. (2019). The Fundamentals of Complex Adaptive Systems. In *Princeton University Press* (pp. 431–436). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20309-2>
- Dharmawan, A. H. (2007). Sistem Penghidupan dan Nafkah Pedesaan: Pandangan Sosiologi Nafkah (Livelihood Sociology) Mazhab Barat dan Mazhab Bogor. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 1(2), 1–40. <https://doi.org/10.22500/sodality.v1i2.5932>
- Dooley, K. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69–97. <https://doi.org/10.1023/A:1022375910940>
- Fung, I. C. H., Gambhir, M., Glasser, J. W., Gao, H., Washington, M. L., Uzicanin, A., & Meltzer, M. I. (2015). Modeling the effect of school closures in a pandemic scenario: Exploring two different contact matrices. *Clinical Infectious Diseases*, 60(Suppl 1), S58–S63. <https://doi.org/10.1093/cid/civ086>
- Hafsaridewi, R., Khairuddin, B., Ninef, J., Rahadiati, A., & Adimu, H. E. (2018). Pendekatan Sistem Sosial–Ekologi Dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir Secara Terpadu Sosial– Ecological System ( SES ) Approach In Integrated Coastal Management. *Buletin Ilmiah “MARINA” Sosial Ekonomi Kelautan Dan Perikanan*, 4(2), 61–74.
- Hamidi, Nuzuwar, & Nurmal, I. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 39–47. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- ILO. (2009). *Panduan: Perencanaan Keberlangsungan Usaha dalam Menghadapi Pandemi Influenza*.
- Jens Beckert. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, , 28(2), 150–166. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/25746221.pdf>
- Kemendes RI. (2020). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).

- Kementerian Kesehatan RI, 28. Retrieved from [http://hukor.kemkes.go.id/uploads/produk\\_hukum/PMK\\_No\\_\\_9\\_Th\\_2020\\_tt\\_g\\_Pedoman\\_Pembatasan\\_Sosial\\_Berskala\\_Besar\\_Dalam\\_Penanganan\\_COVID-19.pdf](http://hukor.kemkes.go.id/uploads/produk_hukum/PMK_No__9_Th_2020_tt_g_Pedoman_Pembatasan_Sosial_Berskala_Besar_Dalam_Penanganan_COVID-19.pdf)
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, R. I. *Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (COVID-19)*. , (2020).
- Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Surat Edaran Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19*. , (2020).
- Komisioner KPAI Bongkar Permasalahan Pembelajaran Jarak Jauh. (2020). Retrieved June 14, 2020, from <https://mediaindonesia.com/read/detail/309647-komisioner-kpai-bongkar-permasalahan-pembelajaran-jarak-jauh>
- Lisbet. (2020). Penyebaran covid-19 dan Respons Internasional. *Info Singkat*, XII(5), 7–12.
- Lofgren, E. T., Rogers, J., Senese, M., & Fefferman, N. H. (2008). Pandemic Preparedness Strategies for School Systems: Is Closure Really the Only Way? *Annales Zoologici Fennici*, 45(5), 449–458. <https://doi.org/10.5735/086.045.0508>
- Lukman, P. R. (2020). *Dampak Covid terhadap Kesehatan Mental Nakes* : Retrieved from [https://www.persi.or.id/images/2020/data/materi\\_drpetrin.pdf](https://www.persi.or.id/images/2020/data/materi_drpetrin.pdf)
- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195–203. <https://doi.org/10.1108/13673270010377652>
- Mubarok, M. H. (2017). Kompleksitas Model Bisnis Adaptif Berbasis Teknologi Digital Dan Jaringan Bisnis. *MALIA*, 1, 57–70.
- Pezzarossi, A., Ballotari, P., Declich, S., Dente, M., Flavia, R., Karki, T., ... Rossi, P. (2015). Literature review to define a framework to monitor infectious diseases in migrants in Europe. *European Journal of Public Health*, 25(suppl\_3). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckv176.165>
- Pranita, E. (2020). Diumumkan Awal Maret, Ahli: Virus Corona Masuk Indonesia dari Januari. Retrieved June 11, 2020, from Kompas.com website: <https://www.kompas.com/sains/read/2020/05/11/130600623/diumumkan-awal-maret-ahli--virus-corona-masuk-indonesia-dari-januari>
- Pujilestari, Y. (2020). Dampak Positif Pembelajaran Online Dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi Covid-19. *Adalah*, 4(1), 49–56. Retrieved from <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/adalah/article/view/15394/7199>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Putri, R. S. (2020). Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 1–12. Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/397>
- Puspasari, R. (2020). Pemerintah Waspada Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Ekonomi Indonesia. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, pp. 17–21. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/apbnkita/>
- Ricardi S. Adnan. (2019). Bencana, Kelembagaan, dan Masyarakat. *Talenta*

- Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*, 2(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.32734/lwsa.v2i1.621>
- Sakban, Nurmal, I., & Ridwan, R. bin. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.4324/9781315853178>
- SE Gubernur DIY Tentang Pengaturan Ulang Aktivitas Pendidikan Dalam Masa Tanggap Darurat Covid19. , (2020).
- Surjadi, C. (2012). Penerapan Pendekatan Sosial dan Ekologi Pada Upaya Promosi Kesehatan. *Jurnal Ekologi Kesehatan*, 11(3), 178–187.
- Suryahadi, A., Al Izzati, R., & Suryadarma, D. (2020). *The Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty: An Estimation for Indonesia*.
- Suryanti, E. W. (2003). Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah. *Jurnal Ilmiah*, 19(1), 1–12.
- Suryawati, S. H., Soetarto, E., Adrianto, L., & Purnomo, H. (2011). Kerentanan Sosial-Ekologi Masyarakat Di Laguna Segara Anakan. *JPSL*, 1(2), 62–72.
- Taufik, & Ayuningtyas, E. A. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online (The Impact of Covid-19 Pandemic on Business and Online Platform Existence) Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis dan (The Impavt of Covid-19 Pandemic on Business and Online. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(1), 21–13. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i1389>
- Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri. (2020). Pedoman Umum Menghadapi Pandemi Covid-19 Bagi Pemerintah Daerah : Pencegahan, Pengendalian, Diagnosis dan Manajemen. In *Kementerian Dalam Negeri*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tribun Mataram. (2020). Grafik Kasus Pasien Virus Corona Masih Naik Turun, Ahli Sebut Ada Penuluran Saat Lebaran Kemarin. Retrieved June 11, 2020, from [Tribun Mataram website: https://mataram.tribunnews.com/2020/06/09/grafik-kasus-pasien-virus-corona-masih-naik-turun-ahli-sebut-ada-penuluran-saat-lebaran-kemarin](https://mataram.tribunnews.com/2020/06/09/grafik-kasus-pasien-virus-corona-masih-naik-turun-ahli-sebut-ada-penuluran-saat-lebaran-kemarin)
- Turner, J. R., Baker, R., & Morris, M. (2018). Complex Adaptive Systems: Adapting and Managing Teams and Team Conflict. In *Organizational Conflict: Vol. i* (pp. 65–93). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/57353>
- Viner, R. M., Russell, S. J., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield, C., ... Booy, R. (2020). School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: a rapid systematic review. *The Lancet Child and Adolescent Health*, 4(5), 397–404. [https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(20\)30095-X](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(20)30095-X)
- World Bank Group Education. (2020). *What Can Brazil Learn From the Rest of the* (Vol. 131, pp. 2–5). Vol. 131, pp. 2–5.
- Yuneti, A., Hamdan, & Pranansa, A. G. (2019). Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>