

Strategi Manajemen Pembelajaran Tatap Muka Terbatas

Wadzibah Nas, Ainan Raena Nas, Zulfikry Sukarno
Universitas Hasanuddin Makassar, STIEM Bongaya Makassar
wadzibahnas@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini untuk memberikan evaluasi terhadap keseluruhan dilihat dari empat perspektif yang dijelaskan pada *Balance Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif internal bisnis, dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini berfokus pada strategi yang diterapkan Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Makassar dalam pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT) berdasarkan dinamika dan fenomena yang terjadi melalui pendekatan Kualitatif. Penelitian ini dikaji dengan model analisa *Balance Scorecard* yang telah dimodifikasi melalui pendekatan deskriptif-kualitatif. Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT) pada SMA di Kota Makassar berjalan baik dengan berbagai aturan dan panduan implementasi kebijakan tersebut dinilai membutuhkan investasi yang besar dan dukungan finansial yang diharapkan sekolah belum optimal. tingkat retensi siswa dinilai cukup baik dalam sudut pandang pendidikan merupakan kuantitas perolehan hasil belajar, kondisi fasilitas dan peralatan pendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, menunjukkan juga sudah baik. Dari persepektif komunitas paling baik berkat dukungan dan tingkat kepuasan orangtua murid.

Kata kunci: strategi, pembelajaran, sekolah, pandemi, *balanced scorecard*

Abstract

This study is to provide an evaluation of the overall view from the four perspectives described in the Balanced Scorecard, namely Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, and Growth and Learning Perspective. This study focuses on the strategies applied by senior high schools in Makassar City in the implementation of Limited Face-to-face Learning based on the dynamics and phenomena that occur through a qualitative approach. This research was studied by using the Balanced Scorecard analysis model which has been modified through a descriptive-qualitative approach. This study found that the implementation of Limited Face-to-Face Learning in SMA in Makassar City went well with various rules and guidelines for implementing the policy, which was considered to require a large investment and the financial support expected by the school was not optimal. The retention rate of students is considered quite good from an educational point of view, which is the quantity of learning outcomes obtained, the condition of facilities and supporting equipment for the implementation of the teaching and learning process, shows that it is also good. From a community perspective, the best thanks to the support and satisfaction level of parents..

Keywords : strategy, learning, school, pandemic, *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Proses belajar pada hakekatnya adalah komunikasi edukatif yang dapat menimbulkan hubungan timbal balik antara dua hal atau lebih dengan tujuan mengarahkan dirinya pada satu tujuan tertentu yang akan dicapai. Belajar juga merupakan proses perubahan didalam kepribadian manusia, dan perubahan tersebut ditampakkan dalam bentuk peningkatan kualitas dan kuantitas tingkah laku seperti peningkatan kecakapan, pengetahuan, sikap, kebiasaan, pemahaman, ketrampilan, daya pikir, dan kemampuan lainnya. Pembelajaran yang terbiasa dilakukan secara tatap muka, seketika berubah menjadi online atau dalam jaringan (daring) tentu saja hal ini berdampak pada perubahan strategi pembelajaran, media pembelajaran yang digunakan hingga evaluasi pembelajaran. Transformasi model pembelajaran tatap muka ke model pembelajaran jarak jauh secara daring berdampak pada pengalaman belajar mahasiswa (Fredy et al., 2020). Akan tetapi, pembelajaran jarak jauh (daring) yang menjadi solusi untuk mempertahankan proses pembelajaran di masa pandemi masih menemui kendala dalam prosesnya.

Menurut Arifin (2021) pembelajaran dalam masa pandemi COVID-19 secara daring kurang menyenangkan dikarenakan materi yang dijelaskan kurang dimengerti, keterbatasan kuota, *error* aplikasi dan kurangnya bimbingan oleh guru. Selain itu, pembelajaran di sekolah lebih menyenangkan dibandingkan dengan pembelajaran daring karena dapat bertemu teman, berdiskusi secara langsung dan diberikan penjelasan secara langsung sehingga mudah untuk memahami pelajaran.

Pembelajaran jarak jauh menimbulkan perubahan pada sistem belajar mengajar yang mempengaruhi proses pembelajaran dan tingkat perkembangan peserta didik dalam merespon materi yang diberikan. Banyaknya masalah yang timbul ini dianggap menurunkan kualitas pendidikan di Indonesia (Dewi, 2020) maka dari itu pemerintah segera mengambil tindakan baru, yakni Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT). Namun, ketika PTMT akan dilakukan maka ada tiga hal yang sangat perlu diperhatikan yaitu peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan yang ada di lingkungan sekolah harus telah divaksin untuk meningkatkan imun tubuh serta

sarana dan prasarana harus sesuai dengan protokol kesehatan (Emik et al., 2021).

Perlahan dengan semakin menurunnya kasus positif COVID-19 di Indonesia, pembelajaran dilaksanakan melalui dua fase yaitu masa transisi dan masa kebiasaan baru. PTMT pada masa transisi akan berlangsung selama dua bulan sejak dimulainya PTM di satuan pendidikan. Setelah masa transisi selesai maka PTMT memasuki masa kebiasaan baru. Berdasarkan kebijakan pemerintah guna menyelesaikan permasalahan ini, yang tertuang berdasarkan keputusan bersama Mendikbud, Menag, Menkes dan Mendagri RI masing-masing Nomor 03/KB/2021; Nomor 384 tahun 2021; Nomor HL.01.08/Menkes/4242/2021; dan NOMOR 440-717 Tahun 2021 tentang panduan penyelenggaraan pembelajaran di masa pandemic *coronavirus disease* 2019 (Covid 19) memutuskan bahwa sekolah atau madrasah dapat melaksanakan pembelajaran tatap muka terbatas dengan tetap menerapkan protokol kesehatan dan atau pembelajaran jarak jauh.

Dalam pelaksanaan PTMT dimana terjadi pembatasan jumlah peserta didik dalam satu kelas, sehingga perlu mengatur jumlah dengan sistem rotasi dan kapasitas 50% dari jumlah siswa pada umumnya, persetujuan orang tua siswa, penerapan protokol kesehatan yang ketat, dan tenaga pendidik perlu divaksinasi, hingga sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan protokol kesehatan harus tersedia dan memadai (La Ode Onde et al., 2021). Penerapan PTMT tidak seperti penerapan PTM normal sebelum adanya pandemi, dimana persiapan dan adaptasi terhadap berbagai faktor dan oleh berbagai pihak menjadi isu strategis yang dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran bagi peserta didik.

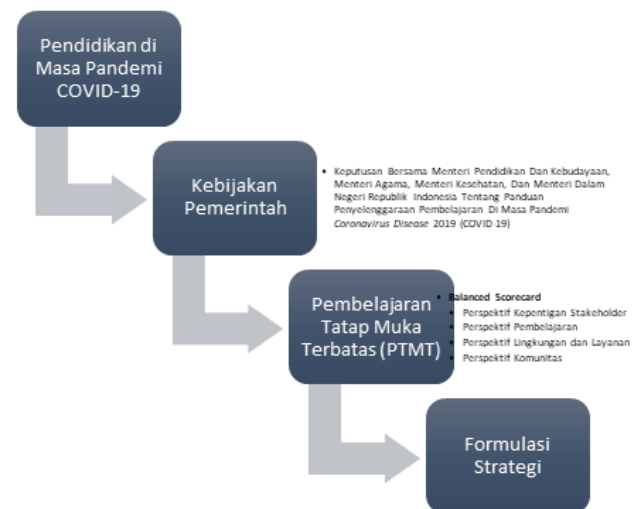
Strategis berarti menyatukan dan mengintegrasikan rencana, menghubungkan keunggulan organisasi dan dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Cravens, 2001). Strategi merupakan wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam hal ini, strategi dalam setiap organisasi adalah menerapkan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan sehingga organisasi tidak hanya memilih kombinasi yang terbaik, tetapi juga harus mengkoordinir berbagai macam elemen untuk melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif (Aliminsyah & Padji, 2004).

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan, mencakup pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), perumusan dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi strategi (Wheelen & Hunger, 2010). Dalam artikel terbitan McKinsey & Company (perusahaan konsultan manajemen multinasional) mengungkapkan konsumen pada fase penerapan adaptasi kebiasaan baru cenderung mengutamakan nilai. *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengindikasikan peringatan awal secara menyeluruh bagi perusahaan tentang berhasil tidaknya dari sisi *financial*, proses bisnis, pelanggan dan pembelajaran. Sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan respon perubahan dengan melakukan tindakan perbaikan, sehingga dapat lebih cepat dalam penanggulangan resiko (Riyana, 2017).

Manajemen strategi dapat dikatakan sebagai penggerak program inovatif dalam pendidikan dengan penekanan pada sumber daya manusia. Manajemen strategi dapat mengurangi resiko pada organisasi pendidikan dan kemudian mengubahnya menjadi bidang peluang baru (Baltabayeva et al., 2020). Implementasi manajemen strategi pada lembaga pendidikan dapat memberikan dampak positif pada pengembangan lembaga pendidikan. Manajemen pendidikan yang strategis memiliki keterkaitan dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang konstruktif yang bertujuan untuk mendukung proses pembelajaran yang berkelanjutan (Stukalina, 2010). Manajemen strategis memberikan petunjuk tentang mengatasi masalah-masalah dan memberikan peluang pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang, selain itu akurasi dalam pembuatan keputusan serta implementasinya dapat dilakukan dengan lebih baik (Mappasiara, 2018).

Strategi dalam setiap organisasi berarti menerapkan rencana secara keseluruhan untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini pembelajaran merupakan suatu proses yang dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada peserta didik untuk mencapai hasil belajar. Pembelajaran sebagai suatu rangkaian kegiatan (kondisi, peristiwa, kejadian, dan lainnya) yang sengaja dibuat untuk mempengaruhi peserta didik, sehingga proses belajarnya dapat

berlangsung dengan mudah. Pembelajaran bukan hanya terbatas pada kegiatan yang dilakukan guru, seperti halnya dengan konsep mengajar. Pembelajaran mencakup semua kegiatan yang mungkin mempunyai pengaruh langsung pada proses belajar manusia, bahkan saat ini berkembang pembelajaran dengan pemanfaatan berbagai program komputer atau dikenal dengan *e-learning* (Pidarta, 2004).



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Penelitian ini akan menguraikan keterkaitan lingkungan eksternal dan internal. Dimana analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi sekolah. Kecendrungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki ketidakpastian tinggi, sehingga sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman (faktor resiko) harus dicegah. Analisis lingkungan internal melihat persepsi yang realistis atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sekolah. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dan kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikaji menggunakan analisis deskriptif-kualitatif yakni berupa kata-kata berdasarkan gambaran yang terjadi di lapangan

secara mendalam dan apa adanya (Fitriansyah, 2021). Adapun proses analisis data penelitian kualitatif dengan menganalisis data yang diperoleh dari catatan lapangan hasil observasi dan wawancara dengan menghasilkan transkrip yang kemudian diolah menjadi data yang dideskripsikan dengan apa adanya berdasarkan hasil temuan data di lapangan (Rijali, 2019). Data kemudian dianalisis menggunakan model *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yang telah dimodifikasi, yaitu perspektif kepentingan stakeholder, perspektif pembelajaran, perspektif lingkungan dan layanan, dan perspektif komunitas. Hal ini dilakukan karena tujuan dari penelitian ini bukanlah untuk mengkaji profitabilitas maupun *sustainability* suatu organisasi, melainkan *output* dan/atau *outcome* implementasi strategi sekolah dalam melaksanakan PTMT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu (i) Perspektif kepentingan stakeholder melalui dua indikator, yakni 'kebijakan dan program' serta 'pendanaan'. (ii) Perspektif pelaksanaan pembelajaran melalui dua indikator, yakni 'tingkat retensi siswa' dan 'tingkat kepuasan guru dan staf sekolah'. (iii) Perspektif lingkungan dan layanan melalui dua indikator, yakni 'fasilitas dan peralatan pendukung' serta 'tingkat kepuasan siswa'. (iv) Perspektif komunitas melalui dua indikator, yakni 'dukungan orang tua/wali siswa' serta 'tingkat kepuasannya'.



Gambar-2.
Balanced scorecard pelaksanaan PTMT pada SMA

Perspektif Kepentingan Stakeholder

Berdasarkan hasil analisis, kebijakan dan program pemerintah sebagai stakeholder utama pelaksanaan pendidikan dalam "Keputusan Bersama Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, Dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Di Masa Pandemi *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*" dinilai sangat baik, namun berbagai aturan dan panduan implementasi kebijakan tersebut dinilai membutuhkan investasi yang besar dan dukungan finansial yang diharapkan sekolah belum optimal. Kebutuhan dana untuk penyediaan fasilitas dan peralatan protokol kesehatan dirasa sangat berat apabila dibebankan sepenuhnya kepada pihak sekolah, selain itu responden juga beranggapan bahwa membebarkannya kepada siswa melalui biaya pendidikan dianggap tidak layak karena dapat mempengaruhi esensi pendidikan dan citra sekolah.

Perspektif Pembelajaran

Berdasarkan hasil analisis, tingkat retensi siswa dinilai cukup baik dalam pelaksanaan PTMT Masa Kebiasaan Baru ini. Retensi dalam sudut pandang pendidikan merupakan kuantitas perolehan hasil belajar yang masih bisa diingat oleh siswa dalam suatu periode tertentu (Muhidin, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa proses belajar-mengajar dapat berjalan optimal bahkan di tengah masa pandemi, suasana dan metode pengajaran yang mungkin berubah tidak menghalangi semangat guru untuk memberikan hasil terbaik pada peserta didik. Guru dan staf sekolah merasa puas dengan adanya kebijakan PTMT Masa Kebiasaan Baru ini juga akan mempengaruhi kinerja mereka, semakin baik kinerja guru, maka kepuasan kerja mereka juga akan semakin baik (Hamidi et al., 2016).

Perspektif Lingkungan dan Layanan

Perspektif ini menilai bagaimana indeks kesediaan atau kondisi fasilitas dan peralatan pendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, dan hasil analisis menunjukkan hal tersebut sudah baik. Indeks kondisi adalah alat yang berguna untuk menilai kondisi peralatan, dengan metode skor peringkat yang dibandingkan antar peralatan yang beroperasi (Young et al., 2010). Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan tingkat

kepuasan siswa yang sangat baik terhadap lingkungan sekolah, walaupun sebagian dari mereka beranggapan konsep PTMT Masa Kebiasaan Baru ini masih memiliki kekurangan, namun tetap puas dengan kebijakan ini karena dapat kembali bersekolah.

Perspektif Komunitas

Hasil analisis menunjukkan perspektif inilah yang menunjukkan skor paling baik. Baik dukungan maupun tingkat kepuasan orang tua/ wali siswa terhadap kebijakan ini dinilai sangat positif. Mereka sangat berharap kebijakan ini dapat terus berjalan dan masa pandemi berakhir. Anak-anak (peserta didik) tidak perlu lagi mengalami kendala-kendala teknis seperti keterbatasan perangkat maupun koneksi internet yang lambat waktu bersekolah secara daring.

KESIMPULAN

Hasil perspektif kepentingan stakeholder dalam hal ini pemerintah melalui indikator kebijakan program dan pendanaan dinilai sangat baik terlaksana. Hasil perspektif pelaksanaan pembelajaran melalui indikator tingkat retensi siswa dan tingkat kepuasan guru dan staf sekolah juga hasilnya sangat baik dengan tingkat kepuasan yang cukup tinggi di siswa dan tenaga pengajar. Hasil perspektif lingkungan dan layanan melalui indikator fasilitas dan peralatan pendukung serta tingkat kepuasan siswa sangat baik ditunjukkan dengan indeks skor. Hasil perspektif komunitas melalui indikator dukungan orang tua/wali siswa serta tingkat kepuasan juga sangat baik tanpa adanya kendala-kendala teknis.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aliminsyah, & Padji. (2004). *Kamus Istilah Manajemen*. Yrama Widya.
2. Arifin, H. N. (2021). Respon Siswa Terhadap Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Masa Pandemi Covid-19 Ma Al-Amin Tabanan Tahun Pelajaran 2021/2022. *Widya Balina*, 6(2). <https://doi.org/10.53958/wb.v6i12.104>
3. Baltabayeva, Z. B., Sautieva, F. B., Skorobogatova, A. G., & Mamatelashvili, O. V. (2020). The impact of success factors on the strategic management in an educational complex. *Revista*

- Amazonia Investiga*, 9(29), 336–346. <https://doi.org/10.34069/ai/2020.29.05.38>
4. Cravens, D. W. (2001). *Pemasaran Strategis* (Edisi II). Erlangga.
5. Dewi, W. A. F. (2020). Dampak COVID-19 terhadap Implementasi Pembelajaran Daring di Sekolah Dasar. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 2(1), 55–61. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i1.89>
6. Emik, P., Mesta, L., & Tambunan, W. (2021). Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka di Masa Pandemi Pada SMK Kristen Tagari. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 112–120. <https://doi.org/10.33541/jmp.v10i2.3275>
7. Fitriansyah, F. (2021). Development of Learning Videos as Independent Learning Resources during The COVID-19 Pandemic. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 13(2), 101–110. <https://doi.org/10.36928/jpkm.v13i2.834>
8. Fredy, F., Prihandoko, L. A., & Anggawirya, A. M. (2020). The Effect of Learning Experience on the Information Literacy of Students in the Ri-Png Border During Covid-19 Period. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 171–180. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2067>
9. Hamidi, Jufri, A. W., & Karta, W. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Guru terhadap Kepuasan Guru SMA Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(2), 186–197.
10. La Ode Onde, M. K., Aswat, H., Sari, E. R., & Meliza, N. (2021). Analisis Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (TMT) di masa New Normal terhadap Hasil Belajar Matematika di Sekolah Dasar. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(6). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1449>
11. Mappasiara. (2018). Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya pada Lembaga

- Pendidikan. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 74–85.
<https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5116>
12. Muhidin, P. (2016). Exploring the Correlation Between Metacognition and Cognitive Retention of Students Using Some Biology Teaching Strategies. *Journal of Baltic Science Education*, 15(5), 617–629
 13. Pidarta, M. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Rineka Cipta.
 14. Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33).
<https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
 15. Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(22), 42–53.
 16. Stukalina, Y. (2010). The management of integrated educational environment resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345–361.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x>
 17. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). Prentice Hall.