

Dinamika Sekolah Pinggiran dalam Perspektif Kepemimpinan Krisis di Kota Kendari

Badarwan

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
email: badarwan.kdi@gmail.com

Abstrak

Kehadiran pemimpin dalam penyelenggaraan organisasi merupakan aspek yang sangat menentukan. Kegagalan dan keberhasilan lembaga sangat bergantung pada kepiawaian pemimpin dalam mengatur irama organisasi, melakukan inovasi, dan menguatkan visi. Lembaga pendidikan yang saat ini tidak lagi murni non profit, juga mendapatkan tuntutan yang sama dalam kepemimpinan. Tinjauan ini menarik dibawa dalam mengkaji keberadaan sekolah-sekolah pinggiran di Kota Kendari, salah satunya di Yayasan Al Muhajirin, Baruga. Yayasan ini bergulat dalam persaingan antar sekolah yang sangat ketat, namun dengan kondisi sumber daya yang sangat terbatas. Hasilnya, sekolah ini hanya menjadi pelabuhan masyarakat pinggiran.

Kata Kunci: Sekolah Daerah Pinggiran, Kepemimpinan Krisis

Abstract

The presence of leaders in organizing the organization is a very decisive aspect. The failure and success of the institution is very dependent on the expertise of the leader in managing the rhythm of the organization, innovating, and strengthening the vision. Educational institutions that are currently not purely non-profit, also get the same demands in leadership. This interesting review was taken in reviewing the existence of suburban schools in Kendari City, one of which was at the Al Muhajirin Foundation, Baruga. This foundation is struggling in a very tight competition between schools, but with very limited resources. As a result, this school has only become a port of suburban communities.

Keywords: Suburban Regional Schools, Crisis Leadership

Pendahuluan

Semangat untuk memperluas akses pendidikan pada seluruh masyarakat mendapatkan momentum setelah reformasi nasional, medio Mei 1998. Derivasi dari tuntutan demokrasi tidak hanya dalam bidang politik dan hukum, tetapi juga pada ranah pendidikan. Salah satu tafsirnya adalah kemudahan dalam mendirikan lembaga-lembaga pendidikan. Tuntutan ini sesungguhnya hanyalah meneruskan semangat sejarah, tentang pendidikan yang sangat kuat akarnya di masyarakat Indonesia.

Secara lokal, kondisi ini dapat diamati di Kota Kendari, tidak hanya pada daerah pusat kota, tetapi juga di wilayah pinggiran¹. Tulisan ini berupaya mendeskripsikan geliat masyarakat di wilayah pinggiran Kota Kendari dalam menerjemahkan fungsi partisipatif mereka dalam pendidikan, melalui Yayasan Pendidikan Al-Muhajirin di Simbo Baruga.

Simbo atau oleh masyarakat sekitar dikenal dengan "lorong simbo" adalah sebuah perkampungan di pinggir Kota Kendari, masuk dalam wilayah administratif Kelurahan Baruga. Meskipun demikian, "lorong simbo" seakan menjadi wilayah "asing" di Kelurahan Baruga, sehingga masyarakat sangat jarang mengasosiasikan Simbo dengan Kelurahan Baruga. Dapat dikatakan bahwa kampung simbo adalah wilayah perkotaan yang bertipikal desa. Kondisi masyarakat yang sangat bersahaja, jauh dari modernitas, dan ketertinggalan dalam pendidikan, adalah warna-warni di kampung tersebut. Kondisi ini telah berlangsung belasan tahun hingga "jarum jam" pembangunan mulai mengarah ke kampung tersebut, ditandai dengan pembukaan jalan-jalan penghubung yang melewati kampung simbo.

Kontak dengan komunitas luar menjadi salah satu pemicu pergeseran kehidupan masyarakat simbo. Kedatangan masyarakat dari luar simbo dan beberapa di antaranya memutuskan menetap di kampung tersebut semakin mempercepat perubahan daerah itu. Salah satunya adalah dengan berdirinya Yayasan Pendidikan Al Muhajirin

¹ Terdapat 16 sekolah swasta pada jenjang SMP di kota Kendari (<http://blog.unnes.ac.id/daftardaftar/daftar-alamat-smp-se-kota-kendari/diakses> 11 Oktober 2018). Sedangkan SD Swasta berjumlah 15 (<http://blog.unnes.ac.id/daftardaftar/daftar-alamat-sd-se-kota-kendari/diakses> 11 Oktober 2018)

yang saat ini menaungi Madrasah Ibtidaiyah Al Muhajirin dan Madrasah Tsanawiyah Al Muhajirin.

Kehadiran Yayasan Pendidikan Al-Muhajirin telah mendekatkan masyarakat simbo dengan dunia persekolahan. Sebelumnya, akses untuk sekolah dasar terdekat adalah SDN 18 Baruga Kota Kendari dan SDN Langgea Kecamatan Ranomeeto Kabupaten Konawe Selatan. Paling tidak kehadiran Yayasan Pendidikan Al-Muhajirin memberi alternatif bagi masyarakat simbo untuk merasakan pendidikan.

Seiring kemajuan secara luas di Kota Kendari, interaksi yang sangat terbuka masyarakat simbo dengan dunia luar, telah membuka mata mereka perkembangan persekolahan. Bagi Yayasan Pendidikan Al-Muhajirin, kondisi ini merupakan tantangan untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada seluruh aspek penyelenggaraan sekolah. Jika awalnya penyelenggaraan sekolah hanya menasar kalangan masyarakat bawah yang terancam putus sekolah, maka diperlukan gebrakan lebih hebat untuk menyamakan kecepatan dengan sekolah-sekolah sederajat. Karena pada saat yang sama, masyarakat Simbo tidak lagi memandang Sekolah Al-Muhajirin (MI maupun MTs) sebagai satu-satunya tempat menuntut ilmu, tetapi terhampar beberapa sekolah alternatif.

Urgensi Kajian

Demokratisasi dalam pendidikan dapat dilihat dari kebangkitan lembaga persekolahan yang diinisiasi oleh masyarakat. Sebelumnya, praktik pendidikan dari masyarakat lebih nampak pada komunitas-komunitas tertentu, misalnya komunitas dengan afiliasi keagamaan (Muhammadiyah², Nahdhatul Ulama³, Frater⁴ dan Kanisius⁵).

² Lihat di antara Hasyim, Umar. *Muhammadiyah jalan lurus dalam tajdid, dakwah, kaderisasi, dan pendidikan: kritik dan terapinya*. Bina Ilmu, 1990.

³ Lihat Rahim, Ali. "Nahdhatul Ulama (Peranan dan Sistem Pendidikannya)." *Jurnal al-Hikmah* 14, no. 2 (2013): 158-167.

⁴ Lihat Siregar, Lastinar D. "Eksistensi Gereja Katholik Terhadap Perkembangan Pendidikan di Kota Pematangsiantar (1931-2000)." PhD diss., UNIMED, 2014.

⁵ Lihat Yunitasari, Theresia Iin, and Wahyu Purwiyastuti. "Sejarah Sekolah Rakyat Kanisius Harjosari Kabupaten Semarang Tahun 1962." PhD diss., Program Studi Pendidikan Sejarah FKIP-UKSW, 2014.

Demikian pula persekolahan untuk warga keturunan Tionghoa dan Arab.

Berbagai sekolah dengan afiliasi keagamaan dan etnik telah mewarnai gerakan persekolahan di Indonesia, bahkan sebelum Indonesia merdeka. Pesantren-pesantren yang dikembangkan oleh Wali Songo, yang kemudian dilanjutkan oleh Nahdhatul Ulama di Pulau Jawa, menjadi alternatif akses pendidikan bagi masyarakat saat itu yang berada dalam segala keterbatasan. Demikian pula kehadiran sekolah modern Muhammadiyah, sekolah Katolik, Protestan, atau sekolah keturunan Tionghoa⁶ dan Arab⁷. Sedangkan sekolah kolonial hanya diperuntukkan bagi anak-anak penjajah dan kalangan bangsawan pribumi. Dapat dikatakan bahwa sekolah-sekolah yang dikembangkan oleh masyarakat memiliki sejarah yang lebih kuat dalam sistem persekolahan di Indonesia.

Dalam konteks inilah kajian ini melihat posisi Yayasan Pendidikan Al-Muhajirin di "Lorong Simbo" sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat, menjembatani ketertinggalan pendidikan, tetapi dalam perkembangan kekinian harus berjuang mengatasi persaingan antar sekolah yang sangat terbuka. Persaingan merebut hati masyarakat sejatinya ditampilkan dalam kualitas, keunggulan, dan tata kelola sekolah yang baik.

Perspektif Kepemimpinan Krisis

Aspek kunci dari tanggung jawab pemimpin strategi adalah menghadapi krisis⁸. Krisis dapat menyerang sebuah organisasi tanpa peringatan. Krisis berdasarkan sifatnya adalah peristiwa yang dapat diprediksi atau diantisipasi sebelum kejadian tersebut. Oleh karena itu, sulit untuk menghindarinya. Krisis memang merusak organisasi jika tidak dikelola dengan benar. Dalam sebuah krisis, harga saham anjlok

⁶ Catatan tentang sekolah-sekolah khusus bagi warga Tionghoa dapat dilacak dalam tulisan Suryadinata, Leo. "Kebijakan Negara Indonesia terhadap Etnik Tionghoa: Dari Asimilasi ke Multikulturalisme?." *Antropologi Indonesia* (2014).

⁷ Lihat Haidar, S., and M. Ali. "Perkembangan Komunitas Pedagang Arab Di Surabaya Tahun 1870-1928." (2014). Lihat pula Zunainingsih, Memik. "Sekolah Islam Diponegoro Surakarta Tahun 1966-2005." PhD diss., UNS, 2010.

⁸ Persoalan kepemimpinan dapat menyentuh berbagai aspek kelembagaan antara lain budaya, strategi, dan kinerja organisasi. Lihat Thoyib, Armanu. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7, no. 1 (2005): 60-73.

dan meningkatkan biaya-biaya operasi, menyebabkan menurunnya keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Krisis yang tidak terkelola dapat juga merusak reputasi organisasi dan mengurangi kepercayaan konsumen pada misi organisasi, atau dalam beberapa kasus menyebabkan kehancurannya sama sekali. Organisasi dalam krisis juga cenderung bertahan dan rentan terhadap serangan para pesaing. Ahli Strategi yang efektif harus mempunyai keahlian yang diperlukan untuk mengelola krisis dengan sukses.

Krisis adalah sebuah kemungkinan rendah, kejadian berdampak tinggi yang mengancam kelangsungan hidup organisasi dan karakteristiknya oleh ambiguitas penyebab, efek, dan cara penyelesaian, maupun oleh kepercayaan bahwa keputusan harus dibuat secara cepat⁹. Pada pasar global hari ini, banyak ahli percaya bahwa organisasi (profit maupun non-profit) harus mengenali yang tak terelakkan –bahwa krisis dapat dan akan muncul. Sayangnya, rencana-rencana respons krisis tidak tersebar luas sebagaimana diharapkan. Hasil-hasil survey terbaru mengungkapkan bahwa sekitar 53 person eksekutif *marketing* mengatakan mereka berpengalaman mengasikkan krisis bisnis dalam liputan berita negatif, penjualan menurun, atau keuntungan berkurang. Secara mengejutkan, jumlah yang sama (57 persen) mengatakan perusahaan mereka tidak melakukan rencana respon krisis di tempat saat ini. Banyak ahli dan ilmuwan setuju bahwa ketika rencana respon pra-krisis tidak mencegah sebuah krisis, hal itu dapat mengurangi kerugian keuangan, dan kerusakan jangka panjang terhadap reputasi perusahaan.

Beberapa perusahaan yang proaktif sekarang menempatkan pada perencanaan strategik dan rencana-rencana kesiapan krisis. Organisasi-organisasi ini mengambil langkah-langkah yang tepat mendesain alat dan system untuk merespon krisis secara efektif sebelum terjadi. Kepemimpinan krisis strategik mensyaratkan tiga hal:

1. Menggunakan teknik-teknik pemantauan lingkungan untuk mengenali peristiwa yang dapat memicu krisis di masa depan.
2. Menyatukan manajemen krisis kedalam proses manajemen strategik sehingga tetap menjadi bagian dari proses strategi evaluasi secara keseluruhan.

⁹ Achua, Christopher F., and Robert N. Lussier. *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning, 2013.

3. Membangun budaya yang merangkul kesadaran dan persiapan krisis sebagai sebuah jalan hidup.

Dampak Faktor-Faktor Lingkungan

Kemajuan teknologi yang melibatkan jaringan komunikasi dan internet memungkinkan jutaan analisis dan kritik semua aspek secara maya tentang respons organisasi terhadap krisis –seperti tindak kekerasan di tempat kerja, kecelakaan besar, atau produk yang ditarik kembali. Teknologi seperti *email*, halaman *web*, dan situs jejaring sosial adalah senjata yang mempengaruhi organisasi dan dunia luar untuk memakai selama krisis. Krisis yang segera terlihat dan virus yang berpotensi merusak terminal konflik pada organisasi yang dipengaruhi. Teknologi ini mengurangi upaya-upaya organisasi untuk mengendalikan komunikasi krisis melalui pembukaan *channel* yang orang lain dapat gunakan untuk menjelaskan posisi mereka dan membangun dukungan. Hasilnya, para pemimpin harus belajar berimprovisasi¹⁰.

Lembaga hari ini mungkin hanya dalam hitungan menit, bukan jam, untuk mengandung sebuah krisis. Dalam banyak kasus, ada menit permenit analisis waktu nyata tentang implikasi keuangan terhadap krisis melalui investor, pelanggan, dan analis, sebagaimana internet dan televisi kabel yang dihubungkan dengan portofolio investasi. Pemangku kepentingan mungkin memiliki informasi lebih pada pada ujung jari mereka tentang krisis yang terus-menerus dari pada perusahaan itu sendiri. Untuk tetap di depan, para pemimpin efektif memasukkan manajemen krisis ke dalam model-model manajemen strategik mereka¹¹.

Mengantisipasi jenis-jenis krisis yang sebuah organisasi temui tidaklah mudah bagi seorang pemimpin. Ribuan insiden dapat memberikan krisis dan rintangan upaya-upaya organisasi untuk meraih kesuksesan dalam tujuan-tujuan strategik. Masalah yang mendeteksi sinyal-sinyal yang memperingatkan tentang sebuah krisis.

¹⁰ Lihat Nova, Firsan. *Crisis public relations: bagaimana PR menangani krisis perusahaan*. Grasindo, 2009.

¹¹ Fenomena ini dapat dibanding dengan praktik manajemen krisis pada PT. Pellindo II Cabang Pontianak. Lihat WINDRIATI, Fika Suci. "Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan." PhD diss., UPN "VETERAN" YOGYAKARTA, 2011.

Banyak organisasi dihadirkan dengan sinyal-sinyal peringatan dini tentang krisis mendatang tetapi gagal mengenali dan mengindahkan mereka. Krisis dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk belajar dan beradaptasi ketika terkena krisis berikutnya. Oleh karena itu, tingkat kepedulian yang sama diinvestasikan dalam menempatkan bersama sebuah rencana strategik untuk pertumbuhan, stabilitas, atau pembaharuan yang harus dibuktikan untuk perencanaan krisis.

Sebuah studi merasakan pentingnya perencanaan krisis bagi bisnis kecil yang ditemukan bahwa perhatian dalam perencanaan krisis dimotivasi lebih oleh mengalami peristiwa krisis dari pada perilaku proaktif manajemen. Dengan kata lain, komitmen bisnis kecil terhadap perencanaan krisis bukan karena cara pandang proaktif pemimpinya, tetapi lebih pada sejarah krisis masa lalu organisasi. Pendekatan ini berbahaya karena mungkin saja tidak selalu ada kesempatan kedua untuk belajar dari kesalahan anda.

Rencana Manajemen Krisis

Meskipun menderita kerugian hampir takterhindarkan, manajemen yang tepat dapat mengurangi lamanya sebuah krisis, meningkatkan atau mempertahankan citra perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan mengamankan keuntungan di masa depan. Manajemen krisis yang efektif tergantung pada perencanaan dan orang. Menurut para ahli di lapangan, rencana manajemen krisis yang efektif adalah : (1) komprehensif, dengan tugas kepemimpinan, team, dan individu yang jelas dalam bentuk peran dan tanggung jawab; (2) menaikan frekuensi dan dukungan melalui latihan dan sesi praktek berkala dan (3) kordinasi dan control pada semua tingkat dan unit organisasi. Secara kolektif, tiga persayarata tersebut Nampak menunjuk pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen krisis¹².

Kesiapan merespons sebuah krisis secara tepat adalah fungsi dari:

1. Pengetahuan dan penerimaan peran seseorang yang ditugaskan dalam rencana manajemen krisis;
2. Pelatihan khusus yang memadai terkait peran penugasan yang memungkinkan seseorang menunjukkan tanggung jawabnya secara kompeten.

¹² Achua, *op.cit*

3. Melengkapi dan menyatukan peran dan tanggung jawab pada semua level organisasi, sehingga respons manajemen krisis terkontrol dan terkoordinasi.

Rencana manajemen krisis harus menuju apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah krisis. Rencana pra-krisis ada langkah pertama dari suatu program manajemen krisis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan prosedur dan praktek bagi analisis resiko, deteksi sinyal secara dini, dan tindakan pencegahan. Selama krisis, eksekusi yang berhasil dari perbaikan rencana yang dipersiapkan merusak kendali dan pemulihan; and setelah krisis, pembelajaran dan perubahan organisasi adalah vital bagi keberlanjutan hidup di masa depan.

Pada bagian selanjutnya, kami mengusulkan sebuah model kepemimpinan krisis yang mencakup komponen-komponen berikut: perencanaan pra-krisis, tim respons krisis selama krisis, dan manajemen pasca-krisis.

Perencanaan Pra-Krisis

Meskipun tidak ada orang yang dapat mengembangkan rencana pra-krisis yang akan mengantisipasi dan menunjukkan secara akurat kemungkinan di masa depan, hal itu masih cara terbaik meringankan konsekuensi negative sebuah krisis. Rencana pra-krisis memungkinkan para pemimpin dan pengikut mereka membuat keputusan yang baik di bawah tekanan yang berat, di dalam banyak kesulitan, dan keadaan tidak menyenangkan. Banyak orang jarang merenungkan kemungkinan sebuah kebakaran, kekerasan tema sekerja, perampokan, ataupun bencana alam yang dapat terjadi di mana mereka bekerja. Kecenderungan untuk mengembangkan detasemen mental dari isu –itu terjadi pada orang lain bukan pada saya atau organisasi kami. Beberapa pemimpin merasionalisasikan bahwa system yang ada memadai untuk menyalurkan dengan krisis tersebut seharusnya mereka muncul, ketika yang lain menemukan hiburan dalam pendekatan “berpikir positif” (tidak ada yang buruk akan terjadi). Penolakan terhadap terjadinya peristiwa probabilitas rendah ini menciptakan pemikiran yang tak terpikirkan sebuah tantangan kepemimpinan utama. Pemimpin yang dapat mengatasi hambatan psikologis ini dan merasakan resiko secara realistis can mendekati manajemen pra-krisis dalam logika dan cara sistematis. Sebuah studi menyelidiki hubungan antara kesiapsiagaan krisis dan kinerja

perusahaan menemukan bahwa organisasi berkinerja tinggi memiliki tingkat kesiapsiagaan krisis yang tinggi. Studi yang sama juga melaporkan bahwa belajar dari kegagalan adalah fasilitator penting kesiapsiagaan pada krisis di masa depan¹³.

Perencanaan pra-krisis mensyaratkan tiga komponen yang mana setiap organisasi (besar, kecil, profit, non-profit) harus menunjukkan ketika menempatkan bersama sebuah rencana respons krisis yang komprehensif: (1) menunjuk seorang pemimpin krisis, (2) menciptakan tim respons krisis, dan (3) menilai resiko. Kami akan gambarkan secara singkat masing-masing secara terpisah¹⁴.

Pemimpin Krisis, memberikan lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi proaktif yang menemukan kebijaksanaan untuk menunjuk satu atau lebih eksekutif senior yang bertugas mengamati dan mengawasi lingkungan internal dan eksternal bagi potensi tantangan ataupun tanda peringatan sebuah krisis. Dalam peristiwa krisis, pemimpin harus dapat melihat, mengontrol, dan mengawasi semua aspek dari rencana eksekusi. Pemimpin krisis mungkin melaporkan secara langsung kepada CEO atau kepada kepala komunikasi ataupun *public relation*. Pekerjaan utama dari pemimpin krisis dapat mencakup kegiatan sebagai berikut:

- Mensyaratkan individu atau pun departemen untuk menjaga daftar keluhan ataupun insiden
- Memantau perilaku dan keluhan pegawai dan pelanggan
- Mengidentifikasi pola-pola yang muncul atau tren dalam lingkungan peraturan, pandangan kompetisi, dan lingkungan sosial.
- Mengkoordinasikan kegiatan tim manajemen krisis untuk menjamin bahwa anggota bekerja bersama dengan baik

Kemampuan pemimpin krisis memahami dampak peristiwa dalam tahap pengembangan dini telah membantu beberapa organisasi

¹³ Suharyanti, Suharyanti, and Achmad Hidayat Sutawidjaya. "Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations." *Journal Communication Spectrum* 2, no. 2 (2013).

¹⁴ Bandingkan dengan Fira, S., and Diah Septia. "Aktifitas Public Relations Dalam Menangani Krisis (Study Deskriptif Kualitatif Mengenai Aktifitas Public Relations PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta Untuk Memulihkan Citra Dalam Menangani Kasus Kecelakaan Kereta Api Bima vs Gaya Baru di Purwosari Oktober 2010)." PhD diss., UNIVERSITAS SEBELAS MARET, 2013.

mencegah krisis dan membantu yang lainnya mengubah krisis menjadi peluang. Atribut atau kualitas pemimpin krisis yang efektif mencakup keahlian tambahan dengan memberikan pengalaman nyata melalui krisis, wawasan, pengaruh, tidak mementingkan diri sendiri, dan pragmatism.

Untuk menjadi efektif, pemimpin krisis harus memiliki kekuasaan, sumber daya, posisi, dan *stature* untuk mempengaruhi peristiwa ketika krisis meletus. Contohnya, sebuah organisasi harus memberdayakan pemimpin krisis untuk membuat keputusan kritis seperti mematikan garis produk jika sebuah cacat ditemukan, atau operasi yang terputus-putus pada perakitan jika banyak cedera dan salah fungsi telah dilakukan¹⁵.

Tim Respons Krisis, memiliki kedudukan tim respons krisis yang meningkatkan kemampuan organisasi merespon krisis secara cepat dan efektif. Tim respons krisis seharusnya melibatkan percampuran perwakilan dengan baik dari semua sektor organisasi¹⁶. Dalam fase perencanaan pra-krisis, seorang pemimpin ingin sebuah tim yang mewakili fungsi atau divisi yang berbeda kedalam organisasi –kerjakeras, kreatif, terorganisir, termotivasi. Bagaimanapun, kepribadian dari tim krisis adalah penting sebagai rencana krisis itu sendiri. Selama krisis berlangsung, tim yang anggotanya tenang, percaya diri, tegas, dan teguh lebih mungkin sukses dari pada sebuah tim yang anggotanya memiliki ciri-ciri kepribadian yang berlawanan.

Seringkali kasus selama krisis, orang yang harus bekerja bersama tidak memiliki sejarah melakukannya karena mereka tidak pernah mempraktekkan ataupun melatih rencana; sehingga mereka tidak memiliki pemahaman tentang peran dan tanggung jawab masing-masing. Kadang-kadang juga, kasus selama krisis yang mana sumber daya dibawa untuk menanggung yang mungkin tidak pernah dilatih memahami bagaimana fungsi bersama mereka dengan baik. Beberapa menyalahkan batasan-batasan ini pada faktanya bahwa personil krisis sering menerima individu, tim, dan media latihan yang kecil bagi respons krisis yang efektif. Pemimpin harus mengembangkan program pelatihan komprehensif bagi personil tim

¹⁵ Achua, *op.cit*

¹⁶ Purwaningwulan, Melly Maulin, S. Sos, and M. Si. "Public Relations dan Manajemen Krisis." *ILMU KOMUNIKASI* 11 (2013).

respons krisis dan mengikut sertakan mereka dalam praktek yang menirukan sebuah situasi krisis yang sebenarnya.

Pendekatan tim ini berhubungan dengan banyak praktek organisasi, yang membagi pekerjaan manajemen krisis melalui di seluruh organisasi tanpa sebuah komando pusat. Pengalaman mengungkapkan bahwa pendekatan pembagian ini sering berhasil dalam konflik –kadang didorong oleh ideology, alokasi sumber daya, ataupun politik kantor- lebih hanya yang bertanggung jawab tunggal bagi pengelolaan krisis. Dalam situasi ini, tidak jarang untuk memiliki direktur berbagai bagian perusahaan yang membantah bahwa mereka dan staff mereka yang terbaik lengkap untuk mengelola krisis, sering tidak disetujui oleh direktur lainnya.

Sebuah tim yang efektif berfungsi sebagai satu unit dengan satu suara di bawah komando unit tunggal. Sebagai tim yang terdiri dari anggota yang dapat menantang ide-ide satu sama lain tanpa beralih para serang personal, mengikut sertakan dalam debat tanpa pemaksaan ataupun menyalahkan, dan beresatu di belakang keputusan yang sekali mereka buat. Anggota tidak mengelakkan ataupun merusak satu sama lain; malah mereka bekerja secara kooperatif, berbagi informasi dan meningkatkan kerja tim. Kesatuan dan semangat ini mencegah tim dari penyelewengan fungsi. Dalam kata seorang ahli, “jika tim adalah disfungsional sebelum krisis, maka tiim akan memiliki respons disfungsional selama insiden”.

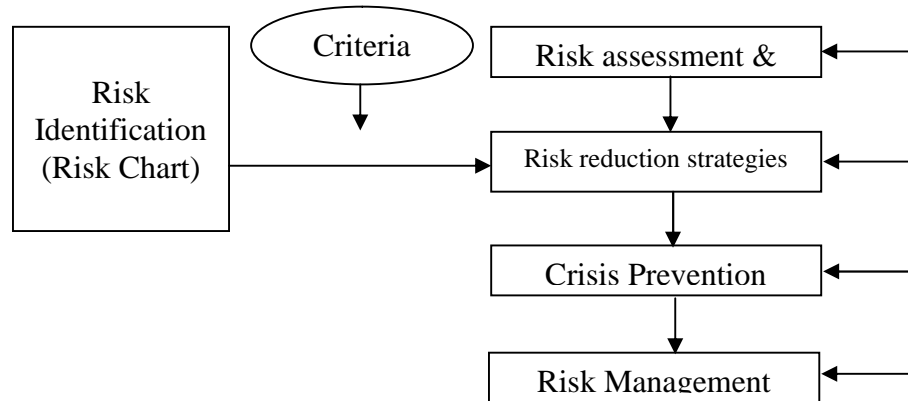
Karena sinyal-sinyal peringatan tentang krisis mendatang mungkin lemah mengidentifikasi ataupun menginterpretasi secara akurat, mereka sering salah ataupun mengabaikan. Untuk alasan ini, peningkatan jumlah organisasi yang menggunakan teknik-teknik penilaian resiko untuk memantau dan menilai resiko krisis potensial sebelum terjadi.

Penilaian Resiko Krisis¹⁷. Penilaian krisis adalah alat umum yang digunakan dalam perencanaan krisis. Meminjam dari lapangan manajemen resiko, tim krisi yang ditetapkan untuk mengidentifikasi potensi insiden yang dapat mengenai organisasi dan kemudian menentukan peringkat kesiapsiagaan yang perlu. Sebuah krisis akan berdampak negative pada organisasi, orang, kondisi keuangan, ataupun citra. Pemimpin krisis dan anggota tim krisis memulai proses penilaian resiko dengan melibatkan dalam analisis skenario “Apakah-

¹⁷ Hanafi, Mamduh. "Manajemen risiko." (2014): 1-40.

Jika” yang fokus pada penciptaan insiden yang realistis di bawah setiap kategori krisis. Perencanaan dan analisis skenario adalah alat yang membantu pemimpin mencegah ataupun merespon krisis melalui keahlian mengambil keputusan berdasarkan pada hasil krisis yang mungkin. Anggota mungkin menjawab pertanyaan seperti, “Apakah yang dapat terjadi? Dimana kita rentan? Apakah skenario terburuk? Apakah pandangan jangka pendek dan jangka panjang nya?”. Ini adalah seri perangkat scenario “What-If” tahap lima langkah rencana penilaian resiko.

Model Penilaian Resiko dari Barton¹⁸



Lima langkah proses penilaian resiko terdiri dari (1) identifikasi resiko, (2) peringkat dan penilaian resiko, (3) pengurangan resiko, (4) pencegahan krisis, dan (5) manajemen krisis.

Step 1. Identifikasi Resiko.

Anggota tim krisis akan memulai dengan mengidentifikasi insiden terburuk yang dapat memiliki akibat yang parah pada orang, posisi keuangan organisasi, ataupun citra. Proses ini digambarkan sebagai hasil dan identifikasi resiko dalam pembuatan sebuah bagan resiko.

Step 2. Peringkat dan Penilaian Resiko.

Berikutnya, insiden-insiden ini dianalisis dan diranking dengan menggunakan criteria seperti hilangnya nyawa, cedera, trauma

¹⁸ Coombs, W. Timothy. "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory." *Corporate reputation review* 10, no. 3 (2007): 163-176.

emosional, ataupun kerepotan minimal bagi dampak kemanusiaan setiap insiden. Pada sisi citra dan keuangan, kriteria peringkat seperti dampak luar biasa (i.e., bangkrutnya organisasi), serius tetapi diasuransikan (i.e., kami cakup), atau dampak kecil (i.e., tidak perlu khawatir) yang mungkin dipakai. Informasi ini kemudian digunakan sebagai dasar peluncuran langkah ketiga, yakni pengurangan resiko.

Step 3. Pengurangan Resiko.

Selama langkah pengurangan resiko, pemimpin krisis membagikan bagan resiko yang telah dibuat selama penilaian dan pemeringkatan resiko bersama anggota tim ataupun audiens besar, dan mereka memulai perdebatan dan perumusan strategi-strategi untuk menghadapi setiap krisis maupun tantangan. Analisis SWOT masuk dalam permainan sebagai alat dalam menentukan “Apakah sumber daya dan kemampuan yang disediakan atau dibutuhkan untuk mengelola setiap krisis dengan lebih baik”. Misalnya, mengatakan organisasi adalah tanaman kimia. Sebuah item pada bagan resiko mungkin menunjukkan resiko “kebocoran gas beracun” sebagai peristiwa sangat mungkin. Analisis SWOT pada resiko tertentu mungkin maju sebagai berikut: tim krisis mengidentifikasi kemampuan organisasi memiliki jika sebuah insiden harus terjadi (seperti: material dan ilmuwan gas beracun), kelemahan (seperti: adanya kekurangan dalam rencana respons kebocoran gas beracun), peluang (seperti: dukungan masyarakat pada tanaman karena berdampak ekonomis pada wilayah), hambatan (seperti: pegiat lingkungan yang mungkin protes dan meminta tanaman itu ditutup). Berdasarkan pada analisis ini, tim krisis dapat merekomendasikan rencana pengurangan resiko bahwa organisasi memulai program kesadaran keselamatan dan melakukan rapat gabungan dengan tim tanggap darurat lokal.

Step 4. Pencegahan Krisis.

Selama pencegahan krisis, pengujian dan simulasi dilakukan untuk menguji pegawai di bawah tekanan. Informasi analisis SWOT digunakan untuk menyempurnakan langkah ini. Langkah ini membantu membuat peka organisasi terhadap kebutuhan akan perencanaan krisis. Setelah pengujian, simulasi, diskusi hasil, evaluasi, dan umpan balik dari manajer

pada semua level organisasi, tim krisis kemudian dapat tenang dengan jaminan bahwa organisasi telah dipersiapkan sangat baik untuk menghadapi krisis.

Step 5. Manajemen Krisis.

Sebuah tim dirakit dan disiapkan untuk merespon peristiwa krisis yang nyata.

Akhirnya, ukuran terbaik untuk menentukan kesiapan organisasi untuk merespon sebuah krisis adalah bagaimana kecepatannya menurut 5 (lima) factor berikut :

1. Kualitas rencana krisis strategis
2. Kesadaran dan akses terhadap informasi manajemen krisis
3. Kesiapan untuk tanggap cepat.
4. Rencana komunikasi yang efektif di tempat
5. Kepemimpinan krisis yang efektif¹⁹.

Rencana krisis yang komprehensif berdasarkan pada analisis resiko yang menunjukkan siapa yang berkuasa membuat keputusan kunci, siapa di dalam tim dan apa peran dan tanggung jawab mereka, dan apakah karyawan disyaratkan atau tidak untuk melakukan ataupun mengatakan. Rencana ini dapat berarti membedakan antara keberlangsungan hidup dengan kematian total organisasi. Manfaat dari rencana pra krisis adalah jelas –waktu respon cepat, pertimbangan yang lebih baik, siap dan tersedia sumber daya, tingkat kesalahan rendah, kurang kepanikan, dan alat resolusi krisis terbaik²⁰.

Sebagaimana disebutkan terdahulu, jika rencana tanggap krisis dilatihkan dan dilakukan secara teratur, ini hanyalah menjadi pengumpulan dokumen yang mengotori rak buku. Beberapa menyebut ini sebagai praktek berlatih pra-krisis. Kepemimpinan krisis yang efektif mensyaratkan bahwa karyawan diorientasi dan dilatih dalam rencana eksekusi dan sumber daya disediakan dan disiapkan untuk dikerahkan dalam peristiwa krisis.

Itu adalah fakta kehidupan bahwa meskipun semua perencanaan pencegahan krisis organisasi jalankan, cepat atau lambat krisis akan muncul dan organisasi harus melakukan dengan itu. Pada bagian berikutnya fokus pada manajemen krisis selama krisis berlangsung.

¹⁹ Achua, *op.cit*

²⁰ Dyer, Samuel Coad. "Getting people into the crisis communication plan." *Public Relations Quarterly* 40, no. 3 (1995): 38.

Mengelola Selama Krisis

Ketika krisis meletus, tanggap cepat adalah vital. Respons yang efektif dalam peristiwa krisis adalah kritis bagi keberlangsungan hidup organisasi²¹. Organisasi seharusnya membuat dirinya sendiri diakses secara cepat dan terbuka. Umumnya dipercaya bahwa dalam satu jam menjadi sadar bahwa bahwa situasi krisis mungkin ada, sehingga pejabat perusahaan harus dipersiapkan untuk mengeluarkan pernyataan awal kepada media dan kelompok *stakeholder* kunci lainnya –menyediakan fakta-fakta sebagaimana yang mereka ketahui dan indikasi ketika rincian tambahan akan disediakan. Tujuan dari respons cepat pada bagian yang mempengaruhi organisasi adalah untuk mengisi kekosongan informasi dengan perspektif dan fakta-fakta. Tindakan cepat dapat membantu mempertahankan kredibilitas dan reputasi organisasi dan pemimpinnya selama krisis. Pengalaman menunjukkan bahwa lamanya perusahaan menunggu, lebih memungkinkan kekosongan diisi dengan pernyataan yang tidak akurat dan sekaligus kesalahan informasi yang diterima sebagai kebenaran.

Peran Pemimpin Senior²². Derajat kesiapsiagaan organisasi pada potensi krisis tergantung pada pemimpin senior dan personil bertanggung jawab lainnya. Ketika ada krisis, karyawan akan mencari bimbingan dari pemimpin senior perusahaan tentang bagaimana operasi bisnis dilanjutkan dan cara-cara mengatasi situasi tersebut. Sayangnya, beberapa pemimpin senior telah mengetahui untuk mundur di belakang pintu-pintu tertutup ketika krisis terjadi. Mereka mendelegasikan kepada manajer bawah tugas menghadapi media dan kelompok *stakeholder* lainnya. Tiga prinsip kunci kepemimpinan krisis menurut beberapa ahli, yakni: (1) tetap bertahan dan memimpin dari depan, (2) fokus pada gambar besar dan mengkomunikasikan visi, dan (3) bekerja dengan tim manajemen krisis. Organisasi dengan tim manajemen yang mapan dapat berkomunikasi dan merespons selama krisis²³.

²¹ Coombs, W. Timothy. "The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis." *Journal of promotion management* 12, no. 3-4 (2006): 241-260.

²² Schaap, James I. "Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry." *UNLV Gaming Research & Review Journal* 10, no. 2 (2006): 2.

²³ Achua, *op.cit*

Sebuah contoh bagaimana untuk tidak memimpin selama krisis adalah pemimpin yang bersembunyi di lobang perlindungan setelah krisis terjadi. Pemimpin yang mengembangkan tipe mentalitas *bunker* ini memulai permainan bukan untuk kalah, tetapi bermain untuk menang.

Pada saat krisis, pemimpin yang efektif mencoba tidak untuk kalah melihat gambar besar. Mereka tinggal fokus pada visi dan misi organisasi meskipun berurusan dengan realitas yang ada. Pemimpin efektif mengandalkan nilai dan prinsip yang ditemukan dalam pernyataan misi mereka untuk memandu pengambilan keputusan perusahaan selama krisis. Ada kepercayaan yang kuat bahwa mereka dan pengikut mereka akan menang.

Pemimpin efektif memandang manajemen krisis sebagai sebuah upaya tim. Mereka mengerti secara jelas bahwa itu tepat pada saat ini bahwa pemimpin yang baik membutuhkan tim yang dapat menawarkan nasihat yang bijaksana, dan menantang debat inti pandangan tanpa paksaan, dan menantang satu sama lain tanpa menyalahkan, sehingga tiba pada sebuah consensus di waktu yang tepat. Pada waktu krisis, sebuah tim dengan keseimbangan lengkap keahlian dan bakat dapat bergerak secara cepat dan efektif. Ini adalah memiliki perencanaan pra-krisis dan penilaian resiko membayar *dividen* besar dan sering diartikan perbedaan antara keberlangsungan hidup dengan kepunahan. Pemimpin tidak hanya harus mencari nasihat yang bijaksana dari timnya, ia seharusnya juga menanamkan rasa persahabatan yang kuat di antara semua karyawan dengan membolehkan mereka berbagi emosi dan perasaan mereka satu sama lain di dalam kelompok²⁴.

Komunikasi Krisis yang Efektif

Komunikasi krisis yang efektif penting karena ia dapat membuat ataupun merusak reputasi perusahaan. Dari beberapa tahun lalu, telah menjadi makin jelas bahwa pemeliharaan sebuah system komunikasi krisis yang efektif dengan *stakeholder* utama –karyawan, pelanggan, anggota dewan, media berita, badan pengawas- adalah kritis bagi keberlangsungan hidup ketika krisis terjadi. Perencanaan

²⁴ Fiedler, Fred E., and Joseph E. Garcia. *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons, 1987.

pra-krisis yang efektif seharusnya menunjuk siapa yang akan berbicara untuk organisasi dalam peristiwa krisis. Staf *Public Relation* dapat menjawab pertanyaan dari media ketika staf legal mungkin merespon pertanyaan-pertanyaan legal. Umumnya dipercaya bahwa hal itu akan membuat perbedaan Apakah itu perwakilan perusahaan, atau juru bicara manajer level senior, ataupun seseorang pada level tanggung jawab paling bawah. Tingkat senioritas menunjukkan kepada publik keseriusan dengan mana insiden dilihat²⁵.

Empat pertanyaan yang sering muncul setelah krisis, yaitu: Apa yang terjadi? Bagaimana hal itu terjadi? Apa yang anda lakukan untuk mengatasi krisis ini? Apa yang akan anda lakukan untuk menjamin hal itu tidak pernah terjadi lagi? Membutuhkan kejujuran dan jawaban yang akurat untuk pertanyaan ini yang esensinya adalah komunikasi krisis yang efektif.

System komunikasi yang dirancang dengan baik seharusnya memberitahu karyawan pada semua level siapa yang harus dihubungi, prosedur apa yang harus diikuti, dan apa yang mereka seharusnya dan tidak seharusnya katakan kepada bermacam individu dan lembaga. Demikian juga prosedur seharusnya memberitahu manajer dengan tepat apakah peran mereka akan dimainkan dalam peristiwa krisis, dan bagaimana komunikasi akan di *handle* kedalam dan antara kantor. Mendapatkan pesan yang benar adalah kritis, dan begitu juga pemilihan media komunikasi yang benar.

Investasi waktu dan sumber daya dalam pengembangan system komunikasi krisis yang efektif bersama karyawan memiliki manfaat jangka pendek dan jangka panjang secara signifikan. Dalam jangka pendek, karyawan yang diberitahu dengan baik akan membantu organisasi dalam menghadirkan fakta-fakta kepada dunia luar. Selalu, seseorang dari luar bertanya kepada karyawan apa yang terjadi, atau bagaimana itu terjadi, atau apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi situasi. Juga, karyawan, bahkan mereka pada level organisasi paling bawah, mungkin memiliki penglihatan yang unggul atas insiden dan sugesti-sugesti berharga atas solusi alternatif. Input segera mereka mungkin menyediakan cara untuk penyembuhan yang cepat.

²⁵ Suharyanti, Suharyanti, and Achmad Hidayat Sutawidjaya. "Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations." *Journal Communication Spectrum* 2, no. 2 (2013).

Dalam jangka panjang, organisasi akan memiliki kemenangan dari kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen dari karyawan, menghargai yang terlibat dan mendengarkan selama krisis. Rasa memiliki karyawan dan harga diri ditingkatkan, dan budaya kerja tim dan kohesi diciptakan. Pasca krisis perasaan “kami melakukannya bersama” dapat membawa ke dalam area lain sebagai organisasi yang bergerak ke depan.

Literature yang kaya dengan beberapa “dos” dan “don’t” ketika menanggapi pertanyaan seperti ditampilkan di atas. Apakah audiens adalah *stakeholder* internal atau eksternal, pedoman ini akan berlaku.

Pedoman untuk Komunikasi Krisis yang Efektif

Secara umum dipercaya bahwa 24 jam pertama adalah krusial karena karena media butuh mengetahui apa yang terjadi sehingga mereka dapat menyampaikan kepada audiens mereka. Ada kekosongan informasi yang, jika ditinggalkan tanpa diisi oleh organisasi akan pelik, akan diisi mereka oleh yang lain. Lamanya perusahaan menunggu, lebih mungkin kebohongan akan diterima sebagai kebenaran. Itu adalah alasan yang lebih direkomendasikan oleh konsultan di lapangan, yakni mengatakan kebenaran dan mengatakannya dengan cepat. Mengatakan kebenaran di depan adalah paling sederhana dan cara yang sangat efektif menjinakkan permusuhan publik, tidak masalah bagaimana buruknya insiden. Lebih dari pada sibuk dengan melindungi diri sendiri dari kewajiban, perusahaan harus menunjukkan rasa integritas, tanggung jawab, dan komitmen yang kuat²⁶.

Sebuah organisasi dapat menggunakan sejumlah kesempatan untuk menyebarkan informasi itu ataupun mengatakan itu adalah sisi dari sejarah terhadap cuaca yang membawa badai krisis. Hal ini meliputi: *press release*, *press kits*, *news conference*, dan wawancara satu-satu dengan berbagai media. *Press release* adalah suatu pernyataan yang dicetak yang menggambarkan bagaimana organisasi melakukan respons terhadap krisis dan siapa yang bertanggung jawab. *Press Kit* adalah paket informasi tentang perusahaan, mencakup nama-nama dan gambar eksekutifnya, lembar fakta, dan tonggak kunci dalam sejarah perusahaan. Dalam peristiwa krisis, item terakhir

²⁶ Achua, *op.cit*

yang dicakup oleh *press kit* adalah *press release* khusus yang berhubungan dengan insiden terbaru. Paket ini siap didistribusikan kepada media ketika krisis berhenti.

Mengatakan apa yang organisasi anda lakukan untuk menangani krisis penting khususnya kepada keluarga ataupun relasi korban yang dekat. Anggota keluarga ini harus ditangani dengan penuh kepekaan. Ketiadaan perhatian dan empati dapat membawa pada persepsi tentang arogansi. Hal itu juga penting untuk ditambahkan pada diskusi tentang apa yang sedang dilakukan, sebuah rencana menunjukkan bagaimana krisis yang mirip akan dihindari di masa depan. Ini adalah ketika input dari tim manajemen krisis dan ahli teknik lainnya menjadi sangat berharga bagi juru bicara. Tambahan, untuk menyediakan ikhtisar tentang kemajuan yang dibuat untuk mengatasi krisis, juru bicara seharusnya melibatkan spesialis teknis yang lebih ahli dan informasi latar belakang yang terinci. Ini terutama selama konferensi pers. Juga, mendaftarkan dukungan pihak ketiga yang objektif untuk berbicara atas kepentingan organisasi yang dapat mengurangi kerusakannya. Peragaan 12.2 pada halaman berikutnya ditampilkan sepuluh aturan komunikasi sederhana untuk diingat selama krisis.

Pedoman untuk Manajemen dan Komunikasi Krisis yang Efektif

a. Menunjukkan
b. Jangan “Berputar-Putar”
c. Komunikasikan Rencana Aksi
d. Peka terhadap pihak-pihak yang tertimpa
e. Tunjukkan rencana bagaimana anda akan menghindari pengulangan di masa depan
f. Jangan membuat alasan pada pemimpin
g. Bekerja ekstra melampaui persyaratan-persyaratan situasi
h. Ketika hal tersebut terjadi baik, terimalah pujian tanpa menjadi egois
i. Media adalah teman anda, yang menghubungkan kepada public. Jujurlah dan mudahkanlah mereka.

Mengelola Setelah Krisis

Agak mungkin bagi sebuah organisasi untuk mengalami pertumbuhan dan kemakmuran setelah krisis. Pemimpin yang efektif tahu bagaimana mengubah kejadian negatif seperti krisis ke dalam sebuah pertumbuhan dan pengalaman belajar. Hal itu adalah tentang mencari di luar krisis yang ada ke dalam masa depan. Banyak organisasi yang berwawasan kedepan saat ini menjalankan apa yang para ahli rekomendasikan; itu adalah, ujung dari sebuah krisis, manajemen puncak harus meluncurkan sebuah evaluasi (sebaiknya dilakukan oleh pihak ketiga) efektifitas organisasi dalam mengelola krisis. Sebuah evaluasi seharusnya mencakup efektifitas dalam berkomunikasi dengan kelompok *stakeholder* kunci dan efektifitas dalam menghadapi akar penyebab krisis. Analisis harus fokus pada yang terkait dengan bagaimana tim krisis dan rencana manajemen krisis dilakukan secara efektif, bagaimana organisasi memperlakukan korban dan anggota keluarga secara efektif, dan apa yang dikerjakan paling tidak dalam mitigasi masalah. Pertanyaan-pertanyaan ini relevant untuk banyak alasan, paling penting yang merupakan pelajaran yang diajarkan yang dapat membantu mencegah krisis di masa depan.

Terbukti dari diskusi sejauh ini bahwa komunikasi krisis yang efektif sisanya pada prinsip-prinsip berikut: persiapan pada krisis, respons cepat, bertindak dengan integritas, dan ungkapkan sepenuhnya. Garis bawah, menurut seorang peneliti, adalah sadar tentang “tiga As”: *mengakui* atau *menerima* situasi, menentukan apa tindakan yang anda ambil untuk memuat dan memperbaiki kerusakan, dan katakan kepada publik apa yang anda akan lakukan untuk menghindari pengulangan di masa depan.

Jika ada satu kepastian dalam kehidupan organisasi hari ini, itu adalah perubahan yang akan terjadi. Banyak organisasi menemukan bahwa mereka bekerja dalam lingkungan dengan benturan yang tinggi dimana tingkat perubahan terputus-putus, menjadikan model kepemimpinan masa lalu yang usang. Sukses di masa depan akan tergantung pada kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi²⁷.

²⁷ Contoh kasusnya dapat dilihat di Indosat. Toha, Mahmud. "Analisis Kinerja Keuangan PT INDOSAT, Tbk (sebelum Masa Krisis, Selama Masa Krisis dan Setelah Masa Krisis)." PhD diss., Universitas Terbuka, 2007.

Kesiapan Yayasan Al-Muhajirin dalam Kompetisi Persekolahan

Yayasan Al-Muhajirin menaungi sekolah tingkat dasar dan menengah. Dalam praktiknya, persekolahan di Yayasan Al Muhajirin menerapkan sistem satu atap. Disebabkan keterbatasan Sumber Daya Manusia, maka tenaga pendidik pada dua jenjang pendidikan yang ada pada Yayasan tersebut menerapkan teknik "saling mengisi". Artinya, para guru di MTs Al Muhajirin dapat mengajar di MI, demikian pulan sebaliknya guru MI dapat mengajar di MTs.

Proses rekrutmen tenaga pendidik memang menjadi tantangan pada Yayasan ini, disebabkan kemampuan keuangan dari Yayasan. Bantuan-Bantuan yang diperoleh pengelola Yayasan masih difokuskan pada pembangunan infra struktur dasar. Kuantitas tenaga pengajar yang terbatas, yang harus mengajar secara maraton pada dua sekolah, berakibat pada rendahnya efektifitas pembelajaran, dan optimalisasi interaksi guru dan murid. Efek yang ditimbulkan dari kondisi demikian adalah citra lembaga yang dipersepsi sebagai sekolah "kelas bawah", yang hanya menerima peserta didik kalangan bawah dan tidak diterima pada sekolah lain.

Fakta-fakta di atas menunjukkan adanya gugatan terhadap eksistensi lembaga tersebut. Meskipun sekolah ini tetap ada, tetapi pada saat yang sama muncul gugatan agar melakukan percepatan kualitas dan menyetarakan diri dengan sekolah-sekolah di sekitarnya. Persoalan kepemimpinan menjadi hal penting dari problem tersebut, karena inovasi dan terobosan dihasilkan salah satunya karena faktor kepemimpinan²⁸.

Kesimpulan

Mendirikan sekolah dalam kondisi kekinian mensyaratkan kesiapan mental para pelakunya. Persoalan relevansi layanan pendidikan dengan kebutuhan masyarakat menjadi faktor utama. Beriringan dengan itu, kemampuan jaringan pimpinan dan kepiawaian dalam mendesain sistem persekolahan menjadi modal dasar yang sangat penting. Yayasan Al-Muhajirin di Lorong Simbo menunjukkan geliat pertumbuhan yang cukup lambat di tengah persaingan antar sekolah. Dibutuhkan kepemimpinan yang dapat menerabas kondisi krisis

²⁸ Syahrul, Syahrul. "Kepemimpinan dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara)." *Al-Ta'dib* 8, no. 1 (2015): 82-100.

demikian, sehingga secara perlahan sekolah ini dapat memacu diri mengikuti irama persekolahan di Kota Kendari.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F., and Robert N. Lussier. *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning, 2013.
- Coombs, W. Timothy. "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory." *Corporate reputation review* 10, no. 3 (2007): 163-176.
- Coombs, W. Timothy. "The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis." *Journal of promotion management* 12, no. 3-4 (2006): 241-260.
- Dyer, Samuel Coad. "Getting people into the crisis communication plan." *Public Relations Quarterly* 40, no. 3 (1995): 38.
- Fiedler, Fred E., and Joseph E. Garcia. *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons, 1987.
- Fira, S., and Diah Septia. "Aktifitas Public Relations Dalam Menangani Krisis (Study Deskriptif Kualitatif Mengenai Aktifitas Public Relations PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 Yogyakarta Untuk Memulihkan Citra Dalam Menangani Kasus Kecelakaan Kereta Api Bima vs Gaya Baru di Purwosari Oktober 2010)." PhD diss., UNIVERSITAS SEBELAS MARET, 2013
- Hanafi, Mamduh. "Manajemen risiko." (2014): 1-40.
- Nova, Firsan. *Crisis public relations: bagaimana PR menangani krisis perusahaan*. Grasindo, 2009
- Purwaningwulan, Melly Maulin, S. Sos, and M. Si. "Public Relations dan Manajemen Krisis." *ILMU KOMUNIKASI* 11 (2013).
- Schaap, James I. "Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry." *UNLV Gaming Research & Review Journal* 10, no. 2 (2006): 2.
- Suharyanti, Suharyanti, and Achmad Hidayat Sutawidjaya. "Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis

- dan Perspektif Public Relations." *Journal Communication Spectrum* 2, no. 2 (2013).
- Thoyib, Armanu. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7, no. 1 (2005): 60-73.
- Toha, Mahmud. "Analisis Kinerja Keuangan PT INDOSAT, Tbk (sebelum Masa Krisis, Selama Masa Krisis dan Setelah Masa Krisis)." PhD diss., Universitas Terbuka, 2007.
- Windriati, Fika Suci. "Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan." PhD diss., UPN" VETERAN" YOGYAKARTA, 2011.