

## STRATEGI DALAM MENYIAPKAN DAN MEMBINA KEPALA SEKOLAH

Nurtanio Agus Purwanto  
(Universitas Negeri Yogyakarta)

### Abstrak

Kepala sekolah merupakan salah satu elemen dasar bagi kemajuan sekolah. Pada pundaknya arah dan kebijakan sekolah berada. Seiring dengan berjalannya waktu maka tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin berat. Kepala sekolah pada dasarnya memiliki tanggung jawab terkait dengan pencapaian visi sekolah, pemenuhan standar kualitas sekolah, sekaligus mampu untuk berperan sebagai teladan bagi staf sekolah lainnya. Upaya penyiapan dan pembinaan kepala sekolah telah dilakukan dengan berbagai cara, namun seringkali belum berhasil sesuai harapan. Pada beberapa kasus penyiapan kepala sekolah yang dilakukan dengan baik, namun ketika penempatan hanya mendasarkan pada hasil tes. Pada kasus tersebut calon kepala sekolah dengan nilai yang tinggi ditempatkan pada sekolah yang favorit begitu pula sebaliknya. Kebijakan ini mengakibatkan konsekuensi pada dua hal, yang pertama calon kepala sekolah yang ditempatkan di sekolah tidak favorit menjadi minder dan kinerjanya tidak maksimal. Demikian pula ketika pembinaan hanya mendasarkan model kebutuhan dinas, LPMP, atau lembaga lainnya tanpa upaya kebutuhan dari bawah akan kurang berhasil. Strategi dalam penyiapan kepala sekolah dapat ditambahkan dengan pemenuhan kompetensi yang dibutuhkan di sekolah yang memang perlu kepala sekolah dengan figur tertentu. Pemenuhan kualitas kepala sekolah melalui pembinaan dapat dioptimalkan melalui analisis kebutuhan pembinaan yang merupakan perpaduan top down dan bottom up.

**Kata Kunci:** Strategi penyiapan, pembinaan, kepala sekolah

## *STRATEGIES IN PREPARING AND PRINCIPAL DEVELOPMENT*

### *Abstract*

*The school principal is one of the basic elements for the progress of the school. On his shoulders the direction and policies of the school is located. Over time, the duties and responsibilities of the principal heavier. The headmaster basically have no liability associated with the achievement of the school's vision, the fulfillment of quality standards of the school, and able to serve as a model for other school staff. Preparation efforts and coaching principals have been done in various ways, but often do not succeed as expected. In some cases the preparation of principals who do well, but when the placement of just basing on the results of the test. In the case of prospective principals with a high value placed on the school's favorite vice versa. This policy resulted in konsekuensi on two things, the first prospective principals are placed in schools is not the favorite became self-conscious and performance is maximized. Similarly, when the coaching department needs only base models, LPMP, or other institutions without effort*

*needs from the bottom will be less successful. Strategy in the preparation of the principal can be added to the fulfillment of the competencies needed in schools that really need to figure tertentu. Pemenuhan principals principals through coaching quality can be optimized through training needs analysis which is a combination of top down and bottom up.*

**Keywords:** *Strategy, Preparing, Principal Development*

## A. Pendahuluan

Kepala sekolah merupakan ujung tombak kepemimpinan di sekolah, padanya tanggung jawab kemajuan sekolah dibebankan. Pada aspek yang lebih sederhana, tanggung jawab seorang kepala sekolah berhubungan dengan masalah teknis dan non teknis. Pada tataran teknis, kepala sekolah dituntut mampu berperan dalam membawa kemajuan sekolah melalui pola manajerial dan pengembangan pembelajaran secara optimal. Sementara itu pada tataran non teknis, seorang kepala sekolah merupakan figur sentral yang berperan sebagai orangtua yang mampu mengatasi semua masalah yang timbul di sekolah.

Sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan fungsi "Ing Ngarsa Sung Tuladha" mengisyaratkan perlunya ia memiliki karakter yang kuat dan mampu membawa perubahan untuk kemajuan sekolah atau lazim dikenal sebagai wawasan visioner. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan peran serta dan dukungan bagi kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

## B. Penyiapan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan pemimpin di sekolah yang seharusnya tidak bias diisi oleh sembarang orang. Pemerintah telah memberikan ketentuan mengenai syarat seorang kepala sekolah yang meliputi aspek akademik maupun non akademik. Para calon kepala sekolah disiapkan oleh instansi terkait secara berjenjang. Kebutuhan penyiapan kepala sekolah sebenarnya telah diproyeksikan oleh instansi terkait khususnya Dinas Pendidikan kabupaten/kota dalam jangka waktu tertentu. Apabila mengacu kepada ketentuan, maka siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas sesuai dengan Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Namun demikian penetapan calon kepala sekolah yang diangkat sesuai dengan kebutuhan sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan dan merupakan wewenang kepala daerah kabupaten/kota sehingga seringkali terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi calon kepala sekolah dengan kepala sekolah yang ditetapkan oleh kepala daerah. Indikasi ini dapat menunjukkan bahwa penempatan dan pengangkatan kepala sekolah masih memperhatikan sangat bergantung kepada kebijakan di masing-masing daerah.

Direktur tenaga kependidikan menyampaikan penelitian yang menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah. Kompetensi manajerial dan supervisi berkaitan secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Kepala Sekolah merupakan bagian dari penentu mutu pendidikan yang memiliki wewenang dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin Sekolah. Wahjosumidjo, (2005: 105) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

1. Menumbuhkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing,
2. Memberikan bimbingan serta mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu, dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Pada sisi lain Wahyudi, (2009: 75) menyatakan bahwa seorang kepala sekolah melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis/teknikal. Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menyikapi, menanggapi dan memahami serta mampu menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, pendajwalan dan pemeliharaan.

Hari Sudrajat (2004: 112) menjelaskan mengenai tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagai berikut.

1. Merencanakan sekolah dalam rangka menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah dalam rangka membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam rangka memotivasi staf melalui pemasaran internal dan eksternal.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta memecahkan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Selanjutnya Daryanto, (2001: 81) menyatakan fungsi kepala sekolah sebagai berikut.

1. Perumus tujuan kerja serta pembuat kebijakan sekolah.
2. Pengatur tata kerja sekolah, meliputi pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.

3. Penyupervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.

Harold J, Leavitt (2005: 145) menjelaskan bahwa "Manager or leaders, in one way or another, must influence other people to do what managers want them to do,.". Kepala Sekolah sebagai pemimpin di tingkat sekolah, mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih teknis, tugas kepala sekolah meliputi kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Merujuk pada alur penyiapan kepala sekolah, salah satunya yang difasilitasi oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah(LPPKS) menunjukkan tahapan pada penyiapan calon kepala sekolah sebagai berikut:



Sumber: LPPKS

Alur tersebut menunjukkan bahwa penyiapan calon kepala sekolah sebenarnya telah dipersiapkan dengan baik, hal yang perlu ditingkatkan lebih kepada upaya peningkatan karir calon kepala sekolah. Upaya yang dimaksudkan adalah penjenjangan pada peningkatan kualitas calon kepala sekolah atau secara sederhana adalah kaderisasi. Kaderisasi calon kepala sekolah barangkali merupakan salah satu upaya untuk mencari sosok kepala sekolah yang baik, meskipun belum dilakukan, Karena acuan untuk penyiapan calon kepala sekolah lebih banyak berfokus pada masalah kepangkatan, pendidikan, dan memiliki kecenderungan mendasarkan pada penilaian eksternal yang lebih besar dibanding kemampuan pribadi yang disiapkan secara bertahap dan sistematis.

### C. Pembinaan Kepala Sekolah

Pembinaan kepala sekolah dilakukan melalui berbagai cara dan lembaga yang melaksanakan. Upaya tersebut merupakan cara untuk meningkatkan dan optimalisasi kinerja kepala sekolah, namun aspek yang perlu ditingkatkan lainnya adalah pembinaan sesuai dengan kebutuhan. Merujuk pada beberapa penelitian termasuk penelitian Nurtanio(2013) mengenai pembinaan kepala sekolah di Kabupaten Purworejo yang menyatakan bahwa pembinaan yang ada relatif bersifat *top down* atau atas inisiatif dari dinas, LPMP, atau lembaga lainnya. Hal itu tentu memiliki kelemahan di mana kepala sekolah tidak bias memilih pembinaan yang diperlukan baginya. Adanya uji kinerja disinyalir belum mampu mengidentifikasi kebutuhan pembinaan secara optimal.

Penelitian Tobin, J.(2016) dalam artikel penelitian "*Management and leadership issues for school building leaders*", menunjukkan bahwa kepala sekolah seringkali dihadapkan pada berbagai permasalahan yang terkait dengan kepemimpinan dan organisasi dalam lingkungan sekolah mereka. Hal itu dibuktikan dengan adanya fakta yang menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses dipengaruhi melalui dukungan dan pengembangan guru yang efektif dan praktik organisasi yang efektif.

Penelitian Pont, B. (2014) melalui artikel "*School leadership: from practice to policy*" menunjukkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin kompleks sebagai akibat adanya globalisasi. Pada jurnal ini dapat diketahui jika kebijakan yang digulirkan dapat memastikan bahwa kepala sekolah mampu memberikan peningkatan kepada sekolah. Negara perlu menyiapkan kebijakan secara komprehensif untuk memperoleh kepala sekolah yang memadai.

### D. Penutup

Kepala sekolah berkualitas diperoleh melalui penyiapan calon kepala sekolah yang baik, pembinaan sesuai dengan kebutuhan baik secara *top down* maupun *bottom up*, dan evaluasi secara berkelanjutan pada aspek sumber daya manusia, fasilitas, dan metode. Tanggung jawab pembinaan kepala sekolah terletak pada individu kepala sekolah, dinas pendidikan, LPPKS, BKD, maupun instansi lainnya. Pola pembinaan yang efektif sangat ditentukan oleh kesiapan kepala sekolah khususnya dalam pemenuhan kompetensi yang relevan dengan tugas kerjanya. Hal itu dikarenakan keberhasilan pembinaan semestinya terletak pada komitmen dari kepala sekolah untuk secara sadar mengembangkan diri.

Pemerolehan kepala sekolah melalui berbagai langkah penyiapan sudah dilakukan dengan baik, tinggal memantapkan kinerja kepala sekolah. Sementara itu pembinaan yang baik dapat dilakukan atas inisiatif kepala sekolah sendiri, melalui forum profesi, atau melalui instansi terkait.

### Daftar Pustaka

- Daryanto. (2001). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hari Sudrajat. (2004). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Bandung: Cipta Cemas Grafika.
- Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah. (2016). *Pelaksanaan fasilitasi penyiapan calon kepala sekolah*. Surakarta: LPPKS.
- Leavitt, Harold J. (2005). *Top down: why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way.
- Pont, B. (2014). School leadership: from practice to policy. *International journal of educational leadership and management*. 2:1.
- Tobin, J. (2016). Management and leadership issues for school building leaders.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

## BIMBINGAN KOLABORATIF SEBAGAI ALTERNATIF SUPERVISI MANAJERIAL UNTUK PENINGKATAN KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH

Damarasih

### Abstrak

Penelitian tindakan sekolah (PTS) dilaksanakan di dua gugus sekolah binaan, penelitian ini dilakukan karena supervisi manajerial sebelumnya tidak dapat menjangkau semua kepala sekolah di sekolah binaan. PTS ini bertujuan untuk mengetahui manfaat bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah, membentuk komunitas pembelajaran profesional, dan mencapai supervisi manajerial yang efektif. Penelitian ini terdiri atas dua siklus melalui bimbingan kolaboratif pada KKKS gugus sekolah. Aspek yang diamati meliputi aktifitas kepala sekolah, sikap minat kepala sekolah, dan produk KKKS gugus sekolah. Hasil penelitian siklus II mengalami peningkatan dibandingkan dengan siklus I. Aktivitas kepala sekolah pada siklus I berada pada kategori cukup (57,95%) kemudian mengalami peningkatan (24,63%) sehingga pada siklus II menjadi kategori baik (82,58%). Sikap dan minat kepala sekolah pada siklus I berada pada kategori baik (76,36%) kemudian mengalami peningkatan (9,54%) sehingga pada siklus II menjadi kategori amat baik (85,90%). Produk hasil KKKS gugus sekolah untuk pembuatan RKJM pada siklus I berada pada kategori baik (79,04%) kemudian mengalami peningkatan skor (5,05%) sehingga pada siklus II dikategorikan baik dengan skor (84,09%). Hasil penelitian siklus II menunjukkan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas rencana kerja sekolah dalam bentuk RKJM. Melalui supervisi manajerial dengan pendekatan bimbingan kolaboratif ini, kepala sekolah mampu menyusun RKJM sehingga supervisi menjadi efektif untuk terbentuknya komunitas pembelajaran profesional.

*Kata kunci: bimbingan kolaboratif, supervisi manajerial.*

## *COLLABORATIVE GUIDANCE AS AN ALTERNATIVE MANAGERIAL SUPERVISION FOR IMPROVING PRINCIPALS' CAPABILITY*

### *Abstract*

*The school action research (PTS) was done in two school clusters. The research was conducted because the previous managerial supervision could not reach all the principals in the target schools. This research aimed to know the benefits of collaborative guidance in school cluster KKKS, establish a professional learning community, and achieve effective managerial supervision. This study consisted of two cycles through collaborative guidance on school cluster KKKS. The aspects that were observed including the principals' activity, principals' interest posture, as well as the school clusters KKKS product. The result of cycle II increased in comparison with the cycle I. The principal activity in cycle I was in the sufficient category (57.95%) and then increased (24.63%) so that in cycle II became good category (82.58%). Principals' interest posture in cycle I is in good category (76,36%) then increase (9,54%) so that in cycle II become very good category*

*(85,90%). The result of KKKS cluster for RKJM production in cycle I was in good category (79.04%) and then the score increased (5.05%) so that in cycle II categorized both with score (84,09%). The results of the second cycle study showed an increase in the quality and quantity of school work plans in the form of RKJM. Through managerial supervision with this collaborative guidance approach, principals are able to develop RKJM so that supervision becomes effective for the formation of a professional learning community.*

**Keywords:** *collaborative guidance, managerial supervision.*

## A. Pendahuluan

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara dan Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenegpan dan RB) Nomor 21 Tahun 2010 pasal 1, Pengawas sekolah adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Selanjutnya pada pasal 5 disebutkan bahwa tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Pengawasan akademik yaitu membina kepala sekolah agar dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa. Sedangkan pengawasan manajerial yaitu membina kepala sekolah dan seluruh staf sekolah agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan. Tugas pengawasan meliputi supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Supervisi meliputi supervisi manajerial dan akademik, yang dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Berkenaan dengan tugas tersebut maka Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, mensyaratkan bahwa pengawas sekolah wajib memiliki kompetensi supervisi akademik dan kompetensi supervisi manajerial sebagai dasar pelaksanaan tugasnya.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, sasaran supervisi tidak terlepas dari Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan yang harus dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan secara bertahap. Ruang lingkup SNP meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar PTK, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Seorang kepala sekolah wajib memahami dan mampu mengimplementasikan 8 SNP dan harus memiliki kompetensi sesuai standar kepala sekolah. Penguasaan kompetensi setiap kepala sekolah akan berpengaruh terhadap penyelenggaraan pendidikan di setiap satuan pendidikan. Implementasi SNP perlu dilakukan pengawasan oleh pengawas satuan pendidikan, melalui pengawasan akademik dan pengawasan manajerial.

Dalam pelaksanaan pengawasan manajerial, tahun pelajaran 2013/2014 jumlah sekolah binaan di Kecamatan Sentolo ada 31 sekolah dengan 31 orang kepala sekolah. Hasil supervisi manajerial secara langsung ke sekolah, rata-rata hanya dapat menjangkau



40% setiap semester. Untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah secara tuntas, diperlukan pelaksanaan supervisi secara berkelanjutan rata-rata empat sampai lima kali pertemuan. Sedang perhitungan bulan efektif untuk setiap semester hanya 4 bulan, sehingga pelaksanaan supervisi manajerial hanya dapat menjangkau 12 sekolah dari 31 sekolah yang ada di wilayah binaan.

Hasil pengawasan manajerial tahun pelajaran 2013/2014, 61% atau 19 dari 31 kepala sekolah pada umumnya belum menyusun perencanaan program kerja sekolah sesuai rambu-rambu, program yang dimiliki sekolah hasil *copy paste*, belum berdasarkan analisis kebutuhan, dan belum sesuai rambu-rambu. Rencana Kerja Sekolah umumnya belum memuat aspek secara lengkap sesuai ketentuan, visi, misi, tujuan, tantangan nyata, sasaran pengembangan, identifikasi fungsi-fungsi, analisis SWOT, identifikasi alternatif, dan perencanaan sekolah. Belum ada kesesuaian antaraspek dalam perencanaan, visi dengan misi, visi dengan tujuan, tujuan dengan perencanaan program sekolah. Identifikasi fungsi-fungsi belum secara nyata dipertimbangkan dalam penentuan perencanaan program sekolah. Perencanaan program kerja yang dimiliki sekolah belum sepenuhnya dipedomani sebagai dasar pelaksanaan kegiatan di sekolah.

Kondisi tersebut menuntut adanya peningkatan kompetensi kepala sekolah. Di sisi lain, tidak semua kepala sekolah di wilayah binaan mendapat kesempatan mengikuti pelatihan, workshop, atau penataran yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan baik kabupaten maupun provinsi.

KKKS sebagai wadah pembinaan profesional bagi para kepala sekolah di gugus. Organisasi ini memiliki peran strategis untuk saling berbagi informasi, ide-ide/gagasan baru, serta solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi sekolah. Kenyataan yang ada di wilayah binaan pemberdayaan KKKS belum dioptimalkan.

Supervisi secara langsung yang sudah dilaksanakan tahun pelajaran sebelumnya, belum dapat menjangkau kepada semua kepala sekolah, sehingga peningkatan kinerja kepala sekolah dan peningkatan mutu pengelolaan sekolah belum merata di setiap sekolah binaan. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan supervisi manajerial kepada semua kepala sekolah binaan pada semester genap tahun pelajaran 2014/2015 pengawas melakukan bimbingan kolaboratif kepada kepala sekolah melalui KKKS sehingga terbentuk komunitas pembelajar yang profesional. "Bagaimanakah bimbingan kolaboratif KKKS gugus sekolah dapat menjadi salah satu alternatif supervisi manajerial yang efektif di gugus sekolah binaan Kecamatan Sentolo?" Penelitian ini bertujuan untuk mencari solusi keterbatasan jangkauan supervisi manajerial, mengetahui efektivitas bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah, membentuk komunitas pembelajaran profesional, dan mencapai supervisi manajerial yang efektif.

## B. Kajian Teori

### 1. Supervisi Manajerial

#### a. Pengertian Supervisi Manajerial

Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 20) menyebutkan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya. Dalam melaksanakan fungsi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai:

- 1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah
- 2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah
- 3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah
- 4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (supporting) terlaksananya pembelajaran.

#### b. Prinsip-Prinsip Dan Metode Supervisi Manajerial

##### Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

- 1) Menjauhkan diri dari sifat otoriter
- 2) Menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis
- 3) Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan, bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan
- 4) Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif
- 5) Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan
- 6) Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya
- 7) Supervisi harus konstruktif, bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan kepala sekolah
- 8) Supervisi harus obyektif, dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

#### c. Teknik Supervisi Manajerial

- 1) Kunjungan sekolah

Pengawas berkunjung ke sekolah mengadakan observasi terhadap kepala sekolah tentang perencanaan, pelaksanaan, permasalahan manajerial, dan pemecahan masalahnya dengan menyiapkan instrumen kepengawasan sekolah.

Kunjungan pengawas ke sekolah yang menjadi tanggungan jawabnya, bertujuan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada dalam penyelenggaraan sekolah. Kekurangan-kekurangan tersebut merupakan masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah.

Bagaimanapun proses supervisi merupakan proses pemecahan masalah, menemukan cara pemecahan yang tepat, dan menggunakannya dalam praktek tugas sehari-hari. Proses pemecahan masalah dalam supervisi berlangsung dalam suatu pola komunikasi antara pengawas dengan kepala sekolah atau yang lainnya. Pola komunikasi ini macam-macam yang pada dasarnya dibedakan menjadi tiga pola pokok yaitu komunikasi yang berorientasi pada kegiatan kepala sekolah, komunikasi yang lebih berorientasi pada kegiatan pengawas dan perpaduan antara keduanya.

2) Pertemuan individual

Pengawas berkunjung ke sekolah, mengadakan wawancara dengan kepala sekolah tentang perencanaan, pelaksanaan, permasalahan manajerial, dan pemecahan masalahnya dengan menyiapkan instrumen kepengawasan sekolah.

3) Diskusi Kelompok Melalui KKKS

Pengawas mengadakan diskusi dengan anggota MKKKS tentang perencanaan, pelaksanaan, permasalahan manajerial, dan pemecahan masalahnya dengan menyiapkan instrumen kepengawasan sekolah.

4) Demonstrasi manajerial

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, Pengawas dapat memberikan contoh bagaimana sebaiknya kepala sekolah melaksanakan dan menyelesaikan/ atau mengatasi persoalan manajerial.

d. Pendekatan Supervisi

Pengawas dalam melaksanakan penelitian ini memilih menggunakan pendekatan kolaboratif. Dalam pendekatan kolaboratif (2009:43) lebih menempatkan kepala sekolah sebagai orang yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang baik. Peran pengawas lebih pada pembimbingan, dan tanggung jawab terbagi relatif sama antara pengawas sebagai supervisor dan kepala sekolah. Pemecahan masalah lebih terbuka dan dua arah, serta ada kesetaraan dalam pemahaman praktis. Pengambilan keputusan kolaboratif antara pengawas dengan kepala sekolah, mengarah pada kerangka permasalahan yang dihadapi kepala sekolah.

## 2. Perencanaan Program Kerja Sekolah

Dalam permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan, setiap sekolah wajib membuat rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun dan rencana kerja tahunan (RKT) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah. RKJM ini yang disebut dengan Perencanaan program kerja sekolah. Perencanaan program sekolah akan menjadi arah atau acuan dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Untuk membuat Perencanaan program kerja sekolah diperlukan hasil EDS yang menggambarkan keterlaksanaan SPM dan 8 SNP secara nyata, akurat dan berdasarkan bukti-bukti tentang seluruh kinerja sekolah.

EDS adalah evaluasi internal yang dilaksanakan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan (stakeholders) di sekolah untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja sekolah dilihat dari pencapaian SPM dan 8 SNP. EDS juga digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sekolah sehingga akan diperoleh masukan dan dasar nyata untuk membuat RKS dalam upaya untuk menumbuhkan budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

### a. Pengertian RKS

RKS merupakan rencana komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan di masa yang akan datang. Aspek harus tergambar dalam RKS: visi, misi, tujuan, tantangan nyata, sasaran pengembangan, identifikasi fungsi-fungsi penting dalam mencapai sasaran, analisis SWOT, identifikasi alternatif, rencana dan program sekolah.

### b. Langkah Penyusunan RKS

#### 1) Merumuskan Visi Sekolah

Visi: Wawasan yg menjadi sumber arahan yang digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Unsur visi:

- a) pandangan jauh ke depan, ke mana sekolah akan di bawa
- b) gambaran masa depan yg diinginkan sekolah.

#### 2) Merumuskan Misi Sekolah

- a) Tindakan untuk mewujudkan/merealisasi visi.
- b) Bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi sebagai indikatornya.

#### 3) Merumuskan Tujuan Sekolah

- a) Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan dan "kapan" akan dicapai oleh sekolah.

- b) Jika visi mengarah ke jangka panjang, maka tujuan dikaitkan dengan rentang waktu jangka menengah dan jangka pendek.
  - c) Berarti, tujuan merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.
- 4) Menganalisis Tantangan Nyata
- a) Tantangan nyata: gap antara antara tujuan yang ingin dicapai dengan kondisi sekolah saat ini.
  - b) Selisih antara tujuan yang diinginkan dengan kenyataan saat ini.
  - c) Dibuat rincian pada beberapa tahun (misal: 2015, 2016, 2017, dst).
- 5) Menentukan Sasaran.
- a) Rumusnya menggambarkan mutu dan kuantitas yang ingin dicapai serta terukur.
  - b) Mengacu kepada visi, misi dan tujuan sekolah.
  - c) Berupa tujuan jangka pendek atau tujuan situasional sekolah, umumnya 1 tahunan.
  - d) Merupakan prioritas dari beberapa tujuan yang dirumuskan dalam jangka menengah.
- 6) Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi
- a) Fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran perlu diidentifikasi.
  - b) Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi PBM beserta fungsi-fungsi pendukungnya: kurikulum, perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim sekolah, fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat dan fungsi pengembangan fasilitas.
- 7) Melakukan Analisis SWOT
- Analisis SWOT dimaksudkan untuk menganalisis kesiapan setiap fungsi dan faktor dari sisi kekuatan internal (strength), kelemahan internal (weakness), peluang eksternal (opportunity) dan ancaman eksternal (threat).
- 8) Mengidentifikasi Alternatif Pemecahan
- Guna mengatasi kelemahan dan ancaman, perlu diidentifikasi alternatif pemecahan. Contoh alternatif untuk kelemahan dan ancaman di atas:
- a) Pengaktifan bola voli sekolah.
  - b) Peningkatan sarana prasarana olah raga bola voli.
  - c) Peningkatan waktu latihan dan uji tanding.
  - d) Mendatangkan pelatih dari luar sekolah.
- 9) Menyusun Program
- Berdasarkan alternatif pemecahan yang diidentifikasi tersebut, kemudian disusun program beserta rincian & penanggungjawabnya.

Contoh: Program Peningkatan latihan dan uji tanding tim bola voli sekolah.

Rincian Program:

- a) Mengadakan latihan teratur 3 x seminggu
- b) Mendatangkan pelatih berpengalaman dari luar
- c) Mengadakan lomba antar tim di sekolah.
- d) Mengundang tim sekolah lain untuk uji tanding.
- e) Melakukan evaluasi kinerja setiap tim.
- f) Mengikuti turnamen bola voli tingkat kota/labupaten.
- g) Penanggungjawab: Maemunah, S.Pd (Kepala sekolah OR).

### 3. Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)

Departemen Pendidikan Nasional (2009:9) menjelaskan bahwa kelompok kerja Kepala Sekolah (KKKS) merupakan kegiatan profesional kepala sekolah untuk menumbuhkan kegairahan kerja para kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan mengelola sekolah. KKKS merupakan sarana untuk peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan. Pada KKKS akan terjadi diskusi permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari cara-cara penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik masalah yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah. Selain itu KKKS juga dapat membantu kepala sekolah memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan keilmuan dan IPTEK, pelaksanaan manajemen, metodologi, sistem evaluasi serta saling berbagi informasi dan pengalaman dalam rangka menyesuaikan perkembangan ilmu dan teknologi.

KKKS adalah wadah pembinaan profesional bagi para kepala sekolah yang tergabung dalam organisasi gugus sekolah. Gugus sekolah SD merupakan gabungan dari beberapa SD yang memiliki tujuan dan semangat maju bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menempatkan wadah tersebut sebagai tempat penyebaran informasi dan inovasi serta sebagai wahana pembinaan kemampuan profesional kepala sekolah. Gugus sekolah memiliki fungsi penting sebagai tempat kegiatan KKKS untuk peningkatan manajerial dalam penyelenggaraan sekolah. Adapun persoalan yang menjadi bahan pembahasan dalam kegiatan KKKS, antara lain:

- a. Memecahkan ide-ide baru yang belum terpecahkan pada pertemuan di tingkat sekolah.
- b. Memecahkan masalah-masalah yang dihadapi hasil temuan supervisi kepala sekolah.
- c. Menghasilkan kiat-kiat kepemimpinan sekolah dan gagasan baru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan
- d. Menyusun program kegiatan gugus
- e. Membahas permasalahan manajemen pendidikan

Berdasarkan fungsi gugus tersebut, pengawas memanfaatkan KKKS gugus untuk melaksanakan bimbingan kolaboratif sebagai salah satu alternatif supervisi manajerial secara efektif, mengingat jumlah kepala sekolah binaan melebihi ketentuan yang ada pada standar.

### C. Metode Penelitian

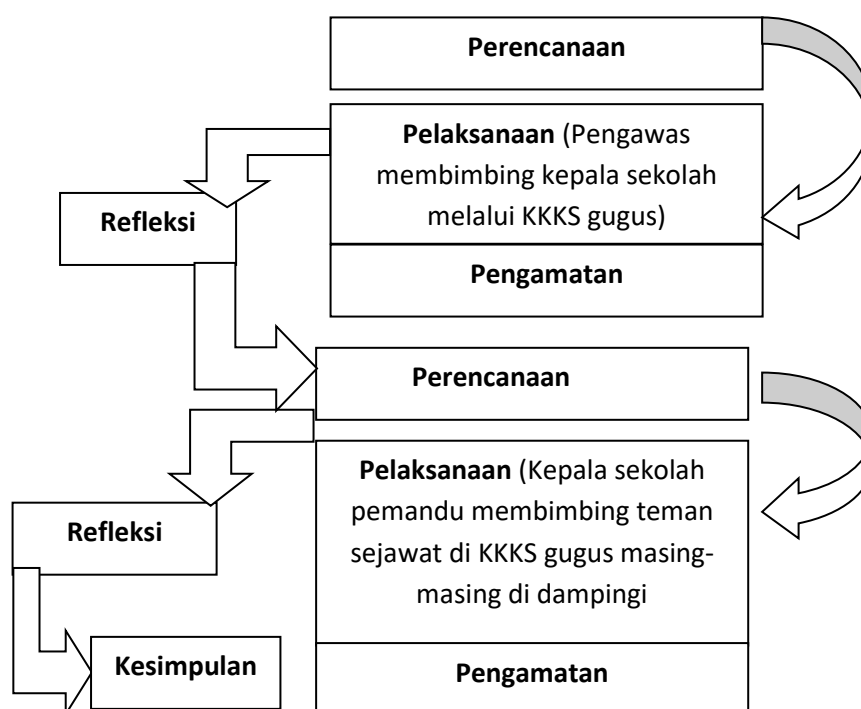
Penelitian dilaksanakan di gugus sekolah 1 dan 3 Kecamatan Sentolo dengan jumlah kepala sekolah 11 orang yang memiliki latar belakang heterogen jika dibandingkan dengan sekolah binaan lainnya. Penelitian ini menggunakan bimbingan kolaboratif pada KKKS gugus sekolah melalui dua siklus. Aspek yang diamati meliputi aktifitas kepala sekolah, sikap minat kepala sekolah, dan produk KKKS gugus sekolah.

Penelitian ini menggunakan alat bantu untuk mendapatkan data yaitu Lembar observasi, digunakan untuk mencatat aktifitas kepala sekolah selama kegiatan KKKS sekolah dan kegiatan implementasi di kelas melalui bimbingan kolaboratif, lembar evaluasi RKJM dan RKT, Lembar observasi aktivitas kepala sekolah pada saat refleksi, evaluasi dan membuat program tindak lanjut, dan skala penilaian sikap dan minat kepala sekolah selama mengikuti bimbingan kolaboratif.

Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik deskriptif kuantitatif, dengan langkah: memberikan skor jawaban, menghitung jumlah skor, mengelompokkan skor berdasar tingkat kecenderungan. Selanjutnya data diinterpretasikan dalam lima kategori sebagai berikut:

Rentang nilai	Kualifikasi
$\geq 85$ %	Sangat baik
65 – 84,9 %	Baik
45 – 64,9 %	Cukup
25 – 44,9 %	Kurang
$\leq 25$ %	Sangat kurang

Prosedur penelitian ini dapat digambarkan berikut.



Desain penelitian tindakan sekolah ini dapat dijelaskan dalam tahapan berikut.

Kegiatan awal adalah evaluasi hasil kepengawasan tahun sebelumnya tentang supervisi akademik, melalui identifikasi, dan analisis, kemudian mengidentifikasi masalah, selanjutnya dirumuskan menjadi permasalahan penelitian tindakan sekolah yang spesifik. Tahapan penelitian tindakan sekolah yaitu:

#### 1. Siklus pertama

Perencanaan :

- a. merumuskan tindakan untuk mengatasi masalah
- b. membuat model pertemuan KKKS gugus sekolah dengan instrumen penelitian dan membuat rancangan bimbingan kolaboratif untuk KKKS gugus sekolah

Implementasi bimbingan kolaboratif oleh pengawas sekolah di setiap KKKS sekolah yaitu :

- 1) semua kepala sekolah menulis tentang permasalahan dalam proses pembelajaran.
- 2) kepala sekolah mengevaluasi RKJM yang sudah ada melalui bimbingan kolaboratif
- 3) merevisi/membuat RKJM melalui bimbingan kolaboratif

Pengamatan :

Pengawas mengevaluasi RKJM yang sudah direvisi kepala sekolah serta pengamatan aktifitas kepala sekolah oleh observer (beberapa orang kepala sekolah) selama pelaksanaan bimbingan kolaboratif di KKKS sekolah



Refleksi dan evaluasi :

Refleksi dan evaluasi pelaksanaan implementasi bimbingan kolaboratif serta pengisian skala likert oleh kepala sekolah-kepala sekolah disetiap KKKS sekolah.

## 2. Siklus kedua

Perencanaan

- a. Merumuskan tindakan berdasarkan hasil refleksi dan evaluasi siklus pertama
- b. Merencanakan dan menentukan strategi bimbingan kolaboratif untuk KKKS sekolah

Implementasi bimbingan kolaboratif oleh kepala sekolah pemandu dalam KKKS sekolah yaitu:

- 1) mengidentifikasi masalah dalam membuat RKJM, dan merevisi RKJM sampai lengkap dan benar
- 2) mempresentasikan dokumen RKJM hasil pembimbingan

Pengamatan :

Pengamatan aktifitas kepala sekolah selama bimbingan kolaboratif pada saat merevisi/membuat RKJM dan pengamatan aktifitas kepala sekolah saat pembimbingan oleh observer (beberapa orang kepala sekolah)

Refleksi dan evaluasi :

Melakukan refleksi dan evaluasi atas tindakan yang telah dilaksanakan di siklus kedua serta pengisian skala likert oleh kepala sekolah-kepala sekolah di KKKS sekolah.

Simpulan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif. Secara garis besar, kegiatan analisis data dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Menelaah seluruh data yang telah dikumpulkan, dengan cara mentabulasi, frekuensi, presentase, menganalisis, memaknai, menerapkan, dan menyimpulkan semua data yang telah dikumpulkan. Hal ini dilaksanakan sejak awal data dikumpulkan

Pengkatagorian dan pengklasifikasian, kegiatan ini merupakan kelanjutan dari penelaahan data dan pemberian skor, hasil yang diperoleh berupa pola-pola dan kecenderungan-kecenderungan tertentu yang berlaku dalam pelaksanaan bimbingan kolaboratif di KKKS sekolah

Menyimpulkan, setelah pengkatagorian dan pengklasifikasian selanjutnya dilakukan penyimpulan akhir yang selanjutnya diikuti dengan kegiatan verifikasi atau membandingkan dan penyesuaian dengan temuan penelitian

Refleksi, pada tahap ini merefleksikan semua tindakan yang telah dilakukan selama pembimbingan.

## D. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian pendahuluan ini dilakukan untuk merumuskan masalah-masalah yang

terjadi pada subyek penelitian. Hasil penelitian pendahuluan dapat dijelaskan berikut:

- a. Umumnya kepala sekolah belum mencermati dokumen stándar pengelolaan, yang memuat tentang rencana kerja jskor menengah, rencana kerja sekolah dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah.
- b. Kepala sekolah pada umumnya belum menyusun perencanaan program kerja sekolah sendiri, program yang dimiliki sekolah hasil copy paste dari contoh atau sekolah lain.
- c. Rencana Kerja Sekolah umumnya belum lengkap sesuai ketentuan, antara lain visi, misi, tujuan, tantangan nyata, sasaran pengembangan, identifikasi fungsi-fungsi, analisis SWOT, identifikasi alternatif, dan perencanaan sekolah.
- d. Belum ada kesesuaian antar aspek dalam perencanaan Visi dengan misi, visi dengan tujuan, tujuan dengan perencanaan program sekolah.
- e. Identifikasi fungsi-fungsi belum nyata-nyata dipertimbangkan dalam penentuan perencanaan program sekolah.
- f. Perencanaan program kerja yang dimiliki sekolah belum sepenuhnya dipedomani sebagai dasar pelaksanaan kegiatan di sekolah.

Berdasarkan data tersebut maka alternatif pemecahan masalah yang dilakukan adalah melakukan bimbingan kolaboratif melalui KKKS sebagai alternatif supervisi manajerial yang efektif untuk peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam perencanaan program kerja sekolah.

Berdasarkan permasalahan yang muncul pada penelitian pendahuluan, maka, permasalahan tersebut direncanakan dapat diatasi dengan dua siklus dengan rancangan tindakan siklus 1 adalah sebagai berikut :

- a. Pengawas sekolah mengumpulkan semua kepala sekolah di gugus sekolah binaan 01 dan 03 untuk menyampaikan hasil supervisi manajerial, tentang pengelolaan penyelenggaraan sekolah, menyampaikan program supervisi manajerial berbasis KKKS di gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif.
- b. Melakukan pencermatan dokumen Stándar Nasional Pendidikan (SNP), dan menyamakan persepsi tentang konsep pengelolaan penyelenggaraan sekolah tentang penyusunan rencana kerja sekolah yang berupa rencana kerja jskor menengah (RKJM) kepada kepala sekolah
- c. Pengawas sekolah memberikan bimbingan cara merevisi RKJM yang sudah ada, dan membimbing untuk membuat rencana kerja sekolah kepada semua kepala sekolah di KKKS gugus binaan
- d. Pengawas mengevaluasi RKJM yang sudah direvisii/dibuat oleh kepala sekolah melalui bimbingan kolaboratif KKKS di gugus sekolah satu dan tiga sesuai instrumen evaluasi rancangan yang sudah digunakan oleh kepala sekolah sebelumnya.

- e. Pengawas sekolah bersama kepala sekolah melakukan refleksi, dan evaluasi bersama semua kepala sekolah, untuk menentukan program tindak lanjut, kemudian merekomendasikan kepala sekolah pemandu di KKKS gugus sekolah

Sedangkan rancangan tindakan siklus 2 adalah:

- a. Pengawas mengumpulkan kepala sekolah SD inti dari dua gugus KKKS sebagai kepala sekolah pemandu. Pengawas mendiskusikan permasalahan yang perlu ditindaklanjuti dan memberikan contoh RKJM yang lengkap sesuai rambu-rambu untuk semua kepala sekolah di KKKS/komunitas sekolah
- b. Pengawas sekolah memberikan contoh instrumen validasi kepada kepala sekolah pemandu untuk memvalidasi RKJM yang dipresentasikan.
- c. Pengawas sekolah mengevaluasi RKJM yang sudah direvisi oleh kepala sekolah, kemudian mengumpulkan semua kepala sekolah untuk melakukan refleksi yang disampaikan oleh kepala sekolah pemandu dari setiap KKKS gugus sekolah. Pengawas sekolah bertindak sebagai fasilitator, dan motivator.
- d. Pengawas mengumpulkan kepala sekolah SD inti dari dua gugus KKKS sebagai kepala sekolah pemandu. Pengawas mendiskusikan permasalahan yang perlu ditindaklanjuti dan memberikan contoh RKJM yang lengkap sesuai rambu-rambu untuk semua kepala sekolah di KKKS/komunitas sekolah

#### 1. Analisis Hasil Penelitian Pada Siklus I

##### a. Aktifitas Kepala sekolah

Berdasarkan kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif mulai dari mengkaji, mengevaluasi, dan merevisi/membuat RKJM menggambarkan rata-rata keaktifan kepala sekolah berada pada katagori cukup dengan rincian skor pencapaiannya: kurang aktif rata-rata skor 1,52 %, cukup aktif rata-rata skor 53,03 %, aktif rata-rata skor 39,39 %, dan untuk sangat aktif rata-rata skor 6,06 %.

Untuk aktifitas setiap aspek yang diamati, kegiatan kepala sekolah digambarkan sebagai berikut, untuk aspek kerja sama mencapai skor 72,72%, aspek mengemukakan gagasan 70,45%, mengajukan pertanyaan 63,64%, mengkaji RKJM 56,87%, mengambil keputusan 52,27%, dan memecahkan masalah 59,09%.

Aspek aktifitas kepala sekolah di KKKS selama bimbingan kolaboratif yang termasuk katagori baik adalah kerja sama dan kemampuan mengemukakan gagasan. Sedang untuk aspek mengajukan pertanyaan, mengkaji, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah masih berada pada kategori cukup.

Kegiatan bimbingan kolaboratif pengawas sekolah dengan kepala sekolah di KKKS gugus sekolah menunjukkan aktifitas kepala sekolah termasuk katagori cukup. Hal ini merupakan awal untuk membentuk komunitas pembelajaran yang profesional, karena semua kepala sekolah dalam KKKS menunjukkan aktifitas yang positif.

##### b. Sikap dan Minat Kepala sekolah

Berdasarkan gambaran sikap dan minat kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan KKKS di gugus melalui bimbingan kolaboratif, menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki sikap dan minat terhadap bimbingan kolaboratif rata-rata baik dengan skor pencapaian 76,36%. Sedang pencapaian untuk kategori sangat baik ada 22,73%, baik dengan skor 58,18%, cukup baik skor 18,18%, dan kurang baik skor 0,91%.

Data tersebut juga menggambarkan ketercapaian setiap aspek yang diamati, untuk aspek kemanfaatan materi (sangat bermanfaat 81,81%), penyajian (sangat menyenangkan 75,00%), wawasan (menambah wawasan 81,81%), motivasi (sangat termotivasi 81,81%), pemahaman (mudah dipahami 70,45%), kebersamaan (semangat kebersamaan 75,00%), penguasaan diri (menambah percaya diri 72,73%), suasana (saling menghargai 81,81%), tukar informasi (68,18%), dan tertarik membuat RKJM (75,00%).

Sepuluh aspek yang diamati tersebut semua berada pada kategori baik, pencapaian tertinggi ada pada empat aspek yaitu aspek kemanfaatan, wawasan, motivasi, dan saling menghargai masing-masing dengan skor 81,81%. Untuk aspek sangat menyenangkan, tertarik membuat RKJM, semangat kebersamaan masing-masing 75,00%, menambah percaya diri 72,73%, dan mudah dipahami 70,45%. Aspek terendah ada pada aspek tukar informasi hanya mencapai skor 68,18%.

c. Produk Hasil Kegiatan KKKS Gugus Sekolah

Berdasarkan data, produk hasil evaluasi RKJM setelah mengikuti kegiatan KKKS melalui bimbingan kolaboratif. Adapun aspek yang dievaluasi dari RKJM tersebut mencakup: perumusan visi, misi, tujuan, analisis tantangan nyata, penentuan sasaran, identifikasi fungsi, analisis SWOT, identifikasi alternatif pemecahan masalah, dan penyusunan program kerja. Hasil evaluasi RKJM menunjukkan rata-rata kesesuaian antar aspek RKJM sebagai berikut: tidak sesuai 0%, kurang sesuai 26,26%, cukup sesuai 47,48%, dan sesuai 26,26%.

Data tersebut juga menggambarkan ketercapaian setiap aspek yang diamati, untuk aspek perumusan visi mencapai skor 86,36%, perumusan misi 79,55%, perumusan tujuan Sekolah 77,27%, analisis tantangan nyata 72,73%, penentuan Sasaran 70,45%, identifikasi fungsi 72,73%, analisis SWOT 70,45%, identifikasi alternatif pemecahan masalah 75,00%, dan penyusunan program 70,45%.

Sembilan aspek yang diamati tersebut, aspek perumusan visi berada pada kategori sangat baik dengan skor 86,36%. Aspek yang lain, perumusan misi 79,55%, perumusan tujuan Sekolah 77,27%, identifikasi alternatif pemecahan masalah 75,00%, analisis tantangan nyata 72,73%, dan identifikasi fungsi 72,73%. Pencapaian terendah berada pada tiga aspek dengan skor 70,45 masing-masing untuk aspek penentuan Sasaran, analisis SWOT, dan penyusunan program.

#### d. Refleksi

Berdasarkan analisis hasil penelitian pada siklus I yang telah diuraikan di atas, masalah-masalah pada siklus II dapat diuraikan sebagai berikut :

Bagaimana cara menentukan strategi bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah untuk :

- 1) mengaktifkan kepala sekolah agar mau mengajukan pertanyaan, mengkaji RKJM, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah?
- 2) mudah dipahami, meningkatkan rasa percaya diri kepala sekolah, dan tukar informasi?
- 3) cara meningkatkan keterampilan kepala sekolah dalam merevisi/membuat RKJM sesuai rambu-rambu, yang lengkap dan benar?

Berdasarkan permasalahan yang muncul pada siklus I, maka rancangan tindakan pada siklus II dapat digambarkan berikut.

- 1) Pengawas mengumpulkan perwakilan kepala sekolah dari KKKS sebagai kepala sekolah pemandu (kepala sekolah yang membuat RKJM terbaik)
- 2) Pengawas memberikan contoh RKJM yang lengkap sesuai rambu-rambu dengan merekomendasi produk RKJM yang dibuat oleh kepala sekolah pemandu untuk semua kepala sekolah di KKKS
- 3) Pengawas sekolah memberikan instrumen validasi RKJM pembelajaran kepada kepala sekolah perwakilan/pemandu dari KKKS/komunitas kepala sekolah sekolah untuk mencermati presentasi
- 4) Pengawas sekolah mengevaluasi RKJM semua kepala sekolah
- 5) Pengawas sekolah mengumpulkan semua kepala sekolah untuk melakukan refleksi yang disampaikan oleh kepala sekolah pemandu dari setiap KKKS gugus sekolah. Pengawas sekolah bertindak sebagai fasilitator dan motivator.

## 2. Analisis Hasil Penelitian Pada Siklus II

### a. Aktifitas Kepala sekolah

Pada siklus II kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif oleh kepala sekolah pemandu. Berdasarkan data kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif mulai dari mengkaji, mengevaluasi, dan merevisi/membuat RKJM menggambarkan rata-rata keaktifan kepala sekolah berada pada katagori baik dengan skor pencapaian rata-rata 82,58%. Untuk kategori kurang aktif 0%, cukup aktif rata-rata skor 9,09%, aktif rata-rata skor 51,52%, dan untuk sangat aktif rata-rata skor 39,39%.

Untuk aktifitas setiap aspek yang diamati, kegiatan kepala sekolah digambarkan sebagai berikut, untuk aspek kerja sama mencapai skor 86,36%, aspek mengemukakan gagasan 81,82%, mengajukan pertanyaan 81,82%, mengkaji RKJM 81,82%, mengambil keputusan 84,09%, dan memecahkan masalah 79,55%.

Aspek aktifitas kepala sekolah di KKKS selama bimbingan kolaboratif yang termasuk katagori amat baik adalah kerja sama. Untuk aspek dan kemampuan mengemukakan gagasan, mengajukan pertanyaan, dan mengkaji masing-masing dengan skor 81,82%, mengambil keputusan 84,09%, dan skor terendah 79,55 untuk aspek memecahkan masalah.

Kegiatan bimbingan kolaboratif pengawas sekolah dengan kepala sekolah di KKKS gugus sekolah menunjukkan aktifitas kepala sekolah termasuk katagori baik.

b. Sikap dan Minat Kepala Sekolah

Berdasarkan data, tergambar sikap dan minat kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan KKKS di gugus melalui bimbingan kolaboratif. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki sikap dan minat terhadap bimbingan kolaboratif secara umum berada pada kategori amat baik dengan skor pencapaian rata-rata 85,90%. Dengan rincian kepala sekolah yang memiliki sikap dan minat sangat baik mencapai skor 47,27%, baik dengan skor 49,09%, cukup baik skor 3,4%, dan untuk kategori kurang baik tidak ada.

Data tersebut juga menggambarkan ketercapaian setiap aspek yang diamati, untuk aspek kemanfaatan materi (sangat bermanfaat 90,90%), penyajian (sangat menyenangkan 84,09%), wawasan (menambah wawasan 86,36%), motivasi (sangat termotivasi 84,091%), pemahaman (mudah dipahami 79,55%), kebersamaan (semangat kebersamaan 93,18%), penguasaan diri (menambah percaya diri 84,09%), suasana (saling menghargai 90,90%), tukar informasi (81,81%), dan tertarik membuat RKJM (84,09%).

Sepuluh aspek yang diamati tersebut, ada empat aspek berada pada kategori amat baik yaitu aspek sangat bermanfaat, menambah wawasan, semangat kebersamaan, dan suasana saling menghormati. Aspek yang lainnya berada pada kategori baik yaitu untuk aspek sangat menyenangkan, sangat memotivasi, mudah dipahami, menambah percaya diri, saling berbagi informasi, dan tertarik membuat RKJM.

c. Produk Hasil Kegiatan KKKS Gugus Sekolah

Berdasarkan data, tergambar produk hasil evaluasi RKJM kegiatan KKKS melalui bimbingan kolaboratif. Adapun aspek yang dievaluasi dari RKJM tersebut mencakup: perumusan visi, misi, tujuan, analisis tantangan nyata, penentuan sasaran, identifikasi fungsi, analisis SWOT, identifikasi alternatif pemecahan masalah, dan penyusunan program kerja. Hasil evaluasi RKJM menunjukkan rata-rata kesesuaian antar aspek RKJM sebagai berikut: tidak sesuai 0%, kurang sesuai 2,02%, cukup sesuai 59,60%, dan sesuai 38,38%.

Data tersebut juga menggambarkan ketercapaian setiap aspek yang diamati, untuk aspek perumusan visi mencapai skor 86,36%, perumusan misi 86,36%,

perumusan tujuan Sekolah 88,67%, analisis tantangan nyata 84,09%, penentuan Sasaran 84,09 %, identifikasi fungsi 86,36%, analisis SWOT 84,09%, identifikasi alternatif pemecahan masalah 79,55%, dan penyusunan program 77,27%.

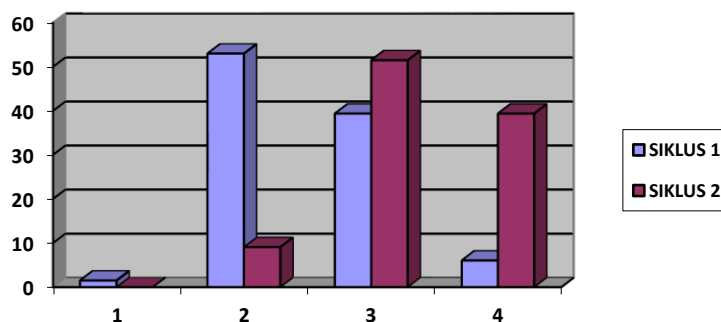
Sembilan aspek yang diamati tersebut, empat aspek berada pada kategori Amat baik yaitu: perumusan visi dengan skor 86,36%, perumusan misi dengan skor 86,36%, perumusan tujuan sekolah dengan skor 88,67%, dan identifikasi fungsi dengan skor 86,36%. Sedang aspek yang lain berada pada kategori baik yaitu aspek analisis tantangan nyata dengan skor 84,09%, penentuan sasaran 84,09%, analisis SWOT 84,09%, identifikasi alternatif pemecahan masalah 79,55%, dan penyusunan program dengan skor 77,27%.

### 3. Pembahasan

#### a. Aktivitas Kepala Sekolah

Berdasarkan data dapat dibuat grafik aktivitas kepala sekolah pada kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif untuk setiap siklus, pada saat mengkaji, merevisi/membuat rancangan pembelajaran adalah sebagai berikut.

Aktivitas Kepala sekolah Pada Setiap Siklus



Kerangan :  Siklus I,  Siklus II

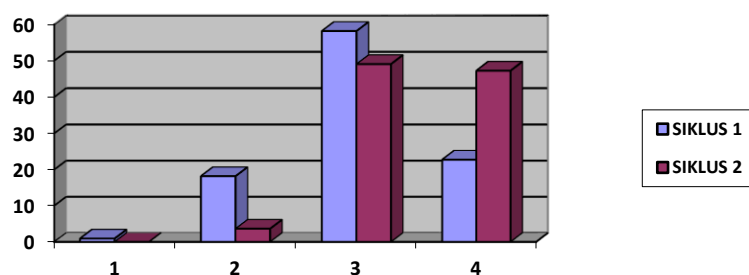
Pada siklus II aktivitas kepala sekolah rata-rata mengalami peningkatan misalnya rata-rata kepala sekolah yang kurang aktif di siklus I rata-rata 1,52% sedang siklus II menjadi 0% artinya semua kepala sekolah menjadi aktif, selanjutnya aktifitas kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi kepala sekolah yang Amat aktif pada siklus I rata-rata 6,06 % dan siklus II menjadi 39,39%, untuk kepala sekolah yang aktif (39,39%) pada siklus I menjadi 51,52 pada siklus II. Hal ini terjadi karena frekwensi aktivitas kepala sekolah meningkat sebaliknya siklus II terjadi penurunan frekwensi kepala sekolah yang "cukup aktif" dari (53,03%) pada siklus II menjadi (9,09%). Pada siklus II terjadi bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah antar teman sejawat dimana para kepala sekolah akan saling berinteraksi melalui diskusi, saling memberikan dukungan tanpa menghakimi, berdasarkan pengalaman masing-masing. Cara ini dapat membangun komitmen dan kemitraan secara

sukarela dimana masing-masing kepala sekolah secara terbuka memberi dan menerima masukan spesialis dari setiap kepala sekolah yang berkompeten.

Supervisi manajerial melalui bimbingan kolaboratif mulai dari tahap perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi secara menyeluruh bermitra kerja antara kepala sekolah dan kepala sekolah. Setiap siklus terjadi interaktif antar pengawas dengan kepala sekolah, dan antar kepala sekolah dengan kepala sekolah. Aktivitas kepala sekolah yang berkembang dalam kegiatan ini antara lain kerja sama, mengemukakan gagasan/ide, mengajukan pertanyaan, mengkaji rancangan pembelajaran, mengambil keputusan, dan pemecahan masalah.

b. Sikap dan Minat Kepala sekolah

Kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif apakah manfaat apakah bermanfaat kepala sekolah di sekolah. Berdasarkan data tentang sikap dan minat kepala sekolah maka dapat digambarkan dalam bentuk grafik sebagai berikut : Sikap Minat Kepala sekolah Pada Setiap Siklus



Keterangan :  Siklus I  Siklus II

Kegiatan KKKS gugus sekolah dilaksanakan dengan bimbingan kolaboratif setiap siklus selalu diadakan refleksi, maka hasilnya menunjukkan peningkatan sikap dan minat kepala sekolah. Pada siklus II sikap dan minat kepala sekolah menunjukkan kenaikan, kategori amat baik dengan rata-rata 22,73% pada siklus I menjadi 47,27% pada siklus II, sehingga untuk tiga kategori baik, cukup, dan kurang persentasenya menjadi kecil. Berikut secara berturut-turut dari siklus I dan siklus ke II, kategori kurang dari 0,91% menjadi 0%, kategori cukup dari 18,18% menjadi 3,64%, dan begitu pula pada posisi skor (3) baik dari 58,18% menjadi 49,09%.

Bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah banyak dirasakan manfaatnya oleh kepala sekolah. Dari 10 macam pernyataan, pada siklus II berhubungan dengan "interpersonal skill" dan "intrapersonal skill" 100% semua aspek mengalami peningkatan rata-rata 9,54%.

Bimbingan kolaboratif dapat menumbuhkan rasa empati, kebersamaan, tanggung jawab secara sukarela tanpa paksaan. Dalam dirinya terbangun komitmen

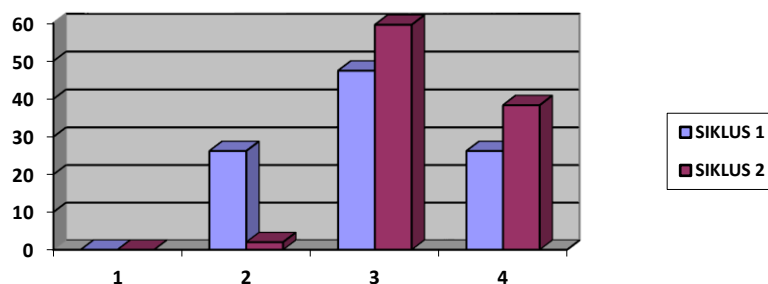


yang kuat untuk saling menghargai (90,90%), saling membantu, dan tumbuh rasa percaya diri yang tinggi (84,09%). Kepala sekolah sangat termotivasi (84,09%).

c. Produk Hasil KKKS gugus sekolah

Kegiatan KKKS gugus sekolah melalui bimbingan kolaboratif menghasilkan RKJM yang dapat dituangkan dalam bentuk grafik. Berikut ini grafik produk hasil kegiatan siklus I dan II.

Produk Hasil KKKS Pada Setiap Siklus



RKJM hasil bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah pada siklus II mengalami peningkatan kualitas, RKJM yang kurang sesuai pada siklus I rata-rata 26,26% dan pada siklus II mengalami penurunan menjadi 2,02%. Begitu pula dengan RKJM yang cukup sesuai rambu-rambu pada siklus I adalah 47,48% dan pada siklus II mengalami peningkatan menjadi 59,60%. Hal ini berdampak pada RKJM hasil KKKS gugus sekolah yang "sesuai" rambu-rambu rata-rata berjumlah 38,38%, artinya kepala sekolah sudah membuat RKJM secara mandiri yang lengkap dan sesuai kondisi sekolah masing-masing.

4. Hasil Refleksi dari Semua Siklus

Berdasarkan hasil siklus II maka peneliti menganggap penelitian tindakan sekolah ini telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan yaitu terbentuknya komunitas pembelajaran profesional melalui bimbingan kolaboratif. Bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah dapat mengefektifkan supervisi manajerial disekolah binaan baik secara kualitas maupun kuantitas karena dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Pembimbingan kolaboratif merupakan aktivitas yang mendorong dan meningkatkan praktik refleksi antara lain: mengembangkan pemahaman bersama, berpendapat dan mendiskusikan praktik penyusunan RKJM, sharing pengalaman belajar bersama, membuat perencanaan tahunan bersama, serta bersama-sama menganalisis pengalaman dalam penyelenggaraan pendidikan.

## E. Penutup

### 1. Simpulan

- a. Supervisi manajerial lebih efektif dilaksanakan melalui bimbingan kolaboratif KKKS gugus sekolah.
- b. Terdapat peningkatan aktifitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan kolaboratif melalui KKKS gugus sekolah yang ditunjukkan dengan kenaikan skor rata-rata pada siklus I 57,95% menjadi 82,58 pada siklus ke II.
- c. Sikap dan minat kepala sekolah meningkat dari skor 76,36% pada siklus I menjadi 85,90% pada siklus ke II.
- d. Ada peningkatan secara kualitas dokumen RKJM pada siklus 2, RKJM yang sudah sesuai ada 84,09% pada siklus ke II dari yang semula pada siklus I 79,04%.
- e. Terbentuknya komunitas pembelajaran profesional antar kepala sekolah dalam gugus sekolah, sehingga terbuka wawasan, berbagi informasi, dan mampu mengatasi permasalahan sekolah secara bersama.

### 2. Saran

- a. Optimalisasi bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah secara berkelanjutan dan terprogram
- b. Kegiatan KKKS gugus sekolah minimal satu minggu satu kali secara rutin
- c. Supervisi manajerial melalui bimbingan kolaboratif di KKKS gugus sekolah dapat direkomendasikan pada unsur-unsur terkait sebagai alternatif peningkatan kinerja kepala sekolah.

## Daftar Pustaka

- Departemen Pendidikan Nasional, (2004), *Pemberdayaan MGMP*, Direktorat Pendidikan Menengah.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2009), *Bahan Belajar Mandiri Supervisi Manajerial*, Direktorat Pendidikan Menengah.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2007), *KTI Laporan Hasil Penelitian*, Ditjen PMPTK.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2007), *Permen No 12, Standar Pengawas Sekolah*.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2007), *Permen No 19 Standar Pengelolaan Pendidikan*.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2007), *Permen No 41, Standar Proses*.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2008), *Laporan Penelitian Tindakan Sekolah*, Direktorat PMPTK.
- Dinas Pendidikan Propinsi, (2008), *Membangun Komunitas Pembelajaran Profesional (KPP) melalui Program Litbang*,
- Kemendikbud, (2011), *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Jakarta, Pusbantensik, Badan PSDM dan PMP Kemendikbud.

Satori, Djam'an, (2004), *Paradigma Baru Supervisi Pendidikan untuk Peningkatan Mutu dalam konteks Peranan Pengawas Sekolah dalam Otonomi Daerah*, APSI.

Suharsimi, (2007), *Penelitian Tindakan Sekolah*, Makalah disampaikan pada Bimbingan dan Teknik KTI bagi Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah, Direktorat PMPTK Departemen Pendidikan Nasional.