



PENINGKATAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH MELALUI BIMBINGAN BERKELANJUTAN DI SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN KOTABARU

Darpi

Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Karawang

*Correspondence: E-mail: darpidarpi125@gmail.com

ABSTRACT

Penelitian Tindakan Sekolah ini dilatarbelakangi oleh lemahnya kemampuan kepala sekolah dalam memajemen sekolah. Hal initerlihat dari hasil monitoring yang dilakukan, belum menunjukkan adanya peningkatan kompetensi yang signifikan Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kelemahan tersebut, peneliti menggunakan teknik bimbingan berkelanjutan. Adapun tujuanPenelitian Tindakan Sekolah adalah untuk meningkatkan aktivitas pengelolaan sekolah, pemahaman konsep manajemen sekolah serta peningkatan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta melakukan tindak lanjut dari program-program sekolah. Penelitian tindakan ini dilakukan dengan 2 siklus, masing-masing siklus terdapat kegiatan utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengamatan dan refleksi. Jumlah subjek penelitian sebanyak 10 (sepuluh) orang yaitu semua KepalaSekolah yang berada pada binaan peneliti. Hasil tindakan yang dilakukan pada dua siklus ternyata terdapat peningkatan aktivitas pengelolaan sekolah, pemahaman konsep manajemen sekolah serta peningkatan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta melakukan tindak lanjut dari program-program sekolah. Kesimpulan penelitian ini adalah bimbingan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuanmanajerial Kepala Sekolah.

Keyword:

Tindakan
Bimbingan
Berkelanjutan
Kemampuan Manajerial
Kompetensi Kepala
Sekolah
Peningkatan

1. PENDAHULUAN

Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang akan terjadi di sekolah. Memahami dan menguasai peranan organisasi sekolah serta hubungan kerja sama antara individu di sekolah merupakan modal utama dalam mengelola sekolah. Untuk membantu para kepala sekolah di dalam mengorganisasikan sekolah secara tepat, diperlukan kompetensi yang mumpuni.

Berbagai pemahaman teori organisasi formal dan teori kepemimpinan akan bermanfaat untuk menggambarkan hubungan kerja sama antar individu di sebuah sekolah. Di samping itu agar kepala sekolah dapat memahami, mengantisipasi dan memperbaiki konflik-konflik yang terjadi di lingkungan sekolah, kepala sekolah perlu memahami sistem sosial yang terjadi dan melakukan analisis terhadap kehidupan informal dan iklim atau suasana organisasi sekolah.

Dengan memahami macam-macam teori tersebut, akan sangat bermanfaat bagi para kepala sekolah dalam memperbaiki organisasi dan operasionalisasi sekolah. Studi keberhasilan oleh Darpi (2012) menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Oleh sebab itu dikatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi tergantung dari pemimpin, demikian pula keberhasilan sekolah tergantung dari kepala sekolah (Day, 2016). Pemimpin sekolah adalah mereka yang melukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru, tenaga pendidik, dan siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas dan kewenangan untuk menciptakan situasi dan kondisi yang menyenangkan. Kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah sangat beragam. Menurut Wahyudi (2009) di antaranya ada tujuh kompetensi sebagai dasar untuk menjalankan tugas yaitu: (1) kompetensi merumuskan visi, (2) kompetensi merencanakan program, (3) kompetensi membangun komunikasi, (4) kompetensi hubungan masyarakat dan kerja sama, (5) kompetensi mengelola sumber daya, (6) kompetensi pengambilan keputusan, dan (7) kompetensi mengelola konflik. Dengan demikian kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila ke tujuh kompetensi itu dimiliki oleh dirinya. Selanjutnya (Kementerian Pendidikan Nasional, 2007) menyebutkan bahwa ada enam kompetensi yang mensyaratkan bagi seorang kepala sekolah yaitu: (1) kompetensi kepribadian dan sosial, (2) kompetensi kepemimpinan pembelajaran, (3) kompetensi pengembangan sumber daya, (4) kompetensi pengembangan sekolah, (5) kompetensi supervisi, dan (6) kompetensi kewirausahaan.

Berkaitan dengan kompetensi yang dikemukakan di atas, kepala sekolah jelas harus profesional dalam menjalankan tugasnya. Menurut pendapat Fathurrohman (2015) bahwa, pekerjaan profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang lama dan intensif pada lembaga yang mendapat pengakuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk menjalankan tugas ke-profesionalannya harus dibekali pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dan keterampilan harus diwujudkan dalam kinerja dan perilaku kerja.

Peranan kepala sekolah sebagai administrator, manajer, dan supervisor pendidikan harus direfleksikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Menurut Jasmani (2017) terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yaitu: (1) keterampilan konseptual (*conceptual skill*), (2) keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan (3) keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga keterampilan tersebut diperlukan untuk melakukan tugas manajerial. Keterampilan konseptual sangat dibutuhkan dalam menyusun visi dan misi, dan tujuan sekolah. Kadar pengetahuan yang tinggi akan efektif dalam menyusun berbagai program sekolah yang mengarah pada ketentuan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Keterampilan hubungan manusia akan sangat bermanfaat dalam mengelola sekolah, dan mendapatkan dukungan dari berbagai pihak yang mempunyai kepentingan. Sebagai upaya sekolah menampilkan diri di hadapan masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang dihormati, dihargai, dibanggakan, dan dijadikan sebagai lembaga pencetak generasi yang memenuhi harapan. Sedangkan keterampilan teknik diperlukan dalam rangka mengatasi hal-hal yang berkaitan dengan teknik manajerial.

Berdasarkan kajian di atas, jelaslah bahwa seorang kepala sekolah harus terpilih dari guru-guru yang sudah memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang benar-benar dapat membawa ke arah perubahan sekolah sesuai dengan tuntutan zaman. Seperti yang disampaikan Kompri (2017) mengatakan bahwa baik buruk sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya. Kinerja dan perilaku kerja, dedikasi yang tinggi dan jiwa kepemimpinan serta sikap profesional harus benar-benar berdampak pada kemajuan pendidikan di sekolah. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, daya imajinasi dan kreativitas yang andal yang mampu mengarahkan pada perubahan-perubahan manajemen sekolah yang benar-benar mendapat acungan jempol dari masyarakat dan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap terpenuhinya delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Atas dasar hasil pengamatan selama melakukan supervisi dan *monitoring* menunjukkan adanya sikap kepemimpinan yang monoton. Kompetensi kepala sekolah khususnya dalam mengelola sekolah masih terdapat kelemahan-kelemahan, masih terdapat kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya belum memenuhi kriteria dan harapan. Dalam menampilkan kepemimpinannya masih ada yang belum sesuai dengan kompetensi yang diprasyarkan. Sikap profesional yang seharusnya terwujud malah terbalik sikap konvensional yang terjadi. Belum munculnya pola pikir inovatif dan kreatif, bahkan masih cenderung berkinerja pada tataran konvensional dan berperilaku kerja buruk. Hal ini dikhawatirkan akan berdampak pada rendahnya mutu pendidikan. Pola manajemen sekolah, hanya menunjukkan hal yang biasa saja. Maka dengan ini peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut: "Apakah bimbingan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah?" Rumusan masalah ini merupakan pokok pikiran penulis agar dapat mengembangkan Penelitian Tindakan Sekolah. Penelitian Tindakan Sekolah yang dilakukan penulis bertujuan untuk memperoleh data tentang tingkat kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah memberikan motivasi kepada kepala sekolah agar menjadi seorang pemimpin yang mampu mengelola sekolah dengan baik sesuai dengan tuntutan dan tantangan jaman. Bagi guru agar dapat dijadikan bahan dalam meningkatkan kinerja guna memberikan pelayanan pembelajaran yang terbaik dan bagi pengawas sekolah dapat dijadikan sebagai bahan untuk pengembangan profesi

2. METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Tindakan Sekolah. Seperti yang disampaikan Arikunto, dkk. (2015) mengatakan bahwa pengawas sekolah, dapat melakukan Penelitian Tindakan Sekolah Se-Wilayah (PTSW) saja, dengan subjek tindakan kepala sekolah atau guru-guru yang menjadi subjek binaan di wilayahnya. Oleh karena itu, penelitian tindakan yang dilakukan oleh pengawas sekolah disebut Penelitian Tindakan Sekolah Se-Wilayah (PTSW). Pemberian tindakan dilakukan terhadap sepuluh orang kepala sekolah yang menjadi binaan peneliti. Penelitian ini dilakukan dengan dua siklus, menurut Kemmis dan Mc. Taggart (dalam Hanifah, 2014) siklus adalah suatu putaran kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengamatan, dan refleksi. Jumlah siklus sangat tergantung pada permasalahan yang akan diselesaikan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah: (1) Langkah perencanaan meliputi: a)peneliti melakukan koordinasi dengan kepala sekolah, b) menyiapkan lembar wawancara dan pengamatan, c) menyusun jadwal penelitian, dan d) menyampaikan tujuan penelitian; (2) Pelaksanaan yang dilakukan dengan memberikan bimbingan berkelanjutan pada kepala sekolah binaan sesuai jadwal yang telah ditentukan; (3) Pengamatan atau observasi dilakukan terhadap penyusunan rencana program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, budaya/iklim yang kondusif, pengelolaan guru, mengelola sarana dan prasarana, mengelola kurikulum, mengelola keuangan, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan sekolah, untuk memotret seberapa jauh kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan atau manajerial sekolah dengan baik; (4) Refleksi kegiatan peneliti mengkaji, melihat dan mempertimbangkan hasil atau dampak dari tindakan yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil refleksi ini, peneliti bersama kepala sekolah melaksanakan revisi atau perbaikan terhadap program sekolah yang telah disusun, pelaksanaan program sekolah, *monitoring* dan evaluasi program, serta pelaporan agar sesuai dengan ketentuan.

Lokasi penelitian ini di SD Binaan Gugus 1 Kecamatan Kotabaru Kabupaten Karawang. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah yang berjumlah sepuluh orang. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan yaitu bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2019. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara dan catatan lapangan. Observasi dilakukan pada siklus kesatu dan siklus kedua. Siklus kesatu menggunakan lembar observasi untuk mengumpulkan data tentang aktivitas kepala sekolah mengikuti bimbingan, dan pemahaman konsep manajerial. Pada siklus kedua digunakan tiga alat pengumpul data yaitu wawancara, observasi atau pengamatan dan catatan lapangan. Wawancara dilakukan pada saat peneliti berkunjung ke sekolah sasaran sambil memberikan bimbingan dengan menggunakan pedoman wawancara, dan catatan lapangan digunakan untuk mencatat faktor yang menjadi hambatan dan kekuatan data. Observasi dilakukan di akhir kegiatan siklus kedua dengan menggunakan lembar observasi yang berbeda dengan siklus kesatu. Di bawah merupakan tabel lembar pengamatan yang terdiri dari **Tabel 1.** digunakan pada siklus kesatu, dan **Tabel 2.** digunakan pada siklus kedua sebagai berikut:

Tabel 1. Lembar Pengamatan Siklus Kesatu

No 1	Aspek yang diamati	Skor Pengamatan		
		2	3	4
A	Aktivitas Kegiatan			
1	Antusias			
2	Keaktifan			
3	Kehadiran			
4	Kedisiplinan			
B	Pengetahuan Manajerial			
1	Penyusunan Rencana Kerja			
2	Pengelolaan Kurikulum			
3	Pengelolaan Sumber Daya			
4	Pengelolaan Pembelajaran			
5	Laporan dan Evaluasi			
6	Tindak Lanjut			
No 1	Aspek yang diamati	Skor Pengamatan		
		2	3	4
	Jumlah			

Tabel 2. Lembar Pengamatan Siklus Kedua

No 1	Aspek yang diamati	Skor Pengamatan		
		2	3	4
A	Aktivitas Kegiatan			
1	Antusias			
2	Keaktifan			
3	Kehadiran			
4	Kedisiplinan			
B	Pengetahuan Manajerial			
1	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan			
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan			
3			
	Jumlah			

Analisis data dilakukan setelah data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan catatan lapangan. Analisis data diajukan melalui penyajian data. Penyajian data ini dimaksudkan untuk memperlihatkan data kepada para pembaca tentang realitas yang sebenarnya terjadi (Leithwood, 2020). Data-data yang diperoleh disajikan dalam bentuk tabel, atau grafik, setelah data disajikan kemudian diambil kesimpulan. Pada saat analisis data, digunakan pengolahan data. Adapun cara pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai rata-rata (NR)} = \frac{\text{jumlah skor}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

Keterangan:

NR = Nilai rata-rata

Jumlah Skor = Skor perolehan dari seluruh aspek yang diamati

Skor maksimum = Skor tertinggi dari seluruh aspek yang diamati

100% = Persentase dari seluruh aspek yang diteliti.

Sebagaimana yang dikatakan Mulyasa (2011) kualitas pembelajaran didapat dari segi proses dan dari segi hasil. Dari segi proses pembelajaran diketahui berhasil dan berkualitas apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar 75% siswa terlibat secara aktif baik secara fisik, mental maupun sosial dalam proses pembelajaran. Di samping itu menunjukkan kegairahan belajar yang tinggi, semangat yang besar dan percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan tingkah laku yang positif pada diri siswa seluruhnya atau sekurang-kurangnya 75%.

Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti menentukan indikator keberhasilan tindakan sebagai berikut:

1. Peserta bimbingan berkelanjutan sekurang-kurangnya memperoleh nilai rata-rata 75% dilihat dari keaktifannya, baik aktif secara fisik, mental maupun sosial dalam proses bimbingan, dan mampu menunjukkan kegairahan kerja yang tinggi, semangat yang besar serta percaya diri. Hasil pengamatan dari pemahaman konsep manajerial dan aktualisasi atau penerapan manajerial sekolah, sekurang-kurangnya dari seluruh peserta memperoleh nilai rata-rata sebesar 75%.
2. Keberhasilan tindakan yang diberikan menunjukkan adanya peningkatan capaian rata-rata dari siklus kesatu ke siklus kedua. Peningkatan itu diperoleh dari proses dan hasil bimbingan berkelanjutan yang terfokus pada peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah. Adapun kriteria keberhasilan bimbingan berkelanjutan dapat dilihat pada **Tabel 3** berikut.

Tabel 3. Kriteria Keberhasilan

Nilai (%)	Keterangan
91% - 100%	Sangat baik
76 % - 90%	Baik
51% - 75%	Cukup
>50%	Kurang

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada saat melakukan pengamatan atau observasi selama kegiatan penelitian dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah melalui bimbingan berkelanjutan pada Siklus 1 dan 2, diperoleh data sebagai berikut:

Siklus Satu

Sesuai dengan alur penelitian siklus pertama dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi. Pelaksanaan siklus pertama diberikan dalam bentuk *in-Service*, dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Perencanaan

Pada langkah ini peneliti melakukan analisis terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah yang dicocokkan dengan indikator kompetensi manajerial yang telah ditentukan sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007. Peneliti menyusun materi kegiatan, membuat instrumen wawancara dan pengamatan, membuat format, contoh-contoh program kerja sekolah, program supervisi dan kewirausahaan, contoh dokumen kurikulum, menyusun materi pengetahuan manajerial sekolah, membuat alat evaluasi sebagai pengukur kemampuan kepala sekolah, menyusun struktur program, dan desain kegiatan *in-Service*.

2. Pelaksanaan

Kegiatan ini dilakukan pada awal siklus sebagai kegiatan *in-Service*, dimana seluruh kepala sekolah berkumpul di SD Induk binaan. Peneliti menyajikan materi berupa: dokumen kurikulum, Rencana Kerja Sekolah (RKS), supervisi, kepemimpinan pembelajaran, kewirausahaan, memberikan contoh dan format-format, memberikan materi pengetahuan tentang manajerial sekolah, mendiskusikan kesulitan-kesulitan dalam kemampuan manajerial sekolah, serta mencari solusi pemecahan. Di akhir pelaksanaan *in-Service* dilakukan penilaian dengan menggunakan lembar instrumen pengamatan sebagai pengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan bimbingan berkelanjutan.

3. Pengamatan (Observasi)

Pengamatan dilakukan pada selama proses bimbingan berkelanjutan berlangsung. Pengamatan dilakukan kepada dua hal yaitu, pengamatan terhadap aktivitas kepala sekolah selama mengikuti kegiatan *in-Service* dan pemahaman manajerial (Fullan, 2014). Dari hasil pengamatan diperoleh data sebagai berikut:

a. Aktivitas kepala sekolah selama mengikuti kegiatan *in-Service*.

Tabel 4. Hasil Pengamatan Aktivitas Kepala Sekolah

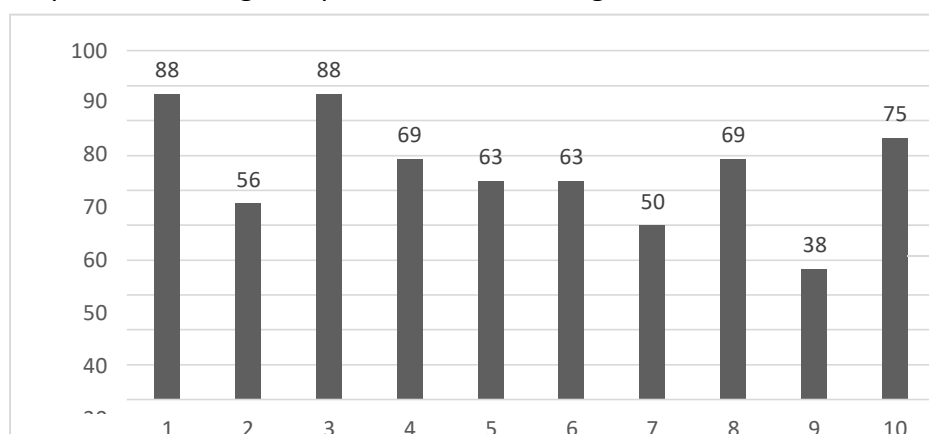
No	Nama	Antusias				Keaktifan				Kehadiran				Kedisiplinan			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aaaa			√			√						√				√
2	Bbcc			√		√					√				√		
3	Ccdd			√			√					√					√
4	Deee		√				√					√				√	
5	Efff			√			√					√				√	
6	Gghh		√			√						√				√	
7	Ijjj		√			√					√				√		
8	Jkkk			√			√					√				√	
9	Kkmm	√				√				√					√		
10	Mmnn			√			√					√				√	

Hasil dari **Tabel 4.** di atas dapat dilihat perolehan skor nilai pada **Tabel 5.** Aktivitas kepalasekolah mengikuti bimbingan berkelanjutan, sebagai berikut:

Tabel 5. Skor Nilai

No	Nama	Skor Perolehan	Skor Maksimum	Nilai (%)	Keterangan
1	Aaaa	14	16	88	Baik
2	Bbcc	9	16	56	Cukup
3	Ccdd	14	16	88	Baik
4	Deee	11	16	69	Cukup
5	Efff	10	16	63	Cukup
6	Gghh	10	16	63	Cukup
7	Ijjj	8	16	50	Cukup
8	Jkkk	11	16	69	Cukup
9	Kkmm	6	16	38	Kurang
10	Mmnn	12	16	75	Cukup
	Rata-rata	11	16	66	Cukup

Selanjutnya untuk skor perolehan aktivitas kepala sekolah mengikuti bimbingan pada saatsiklus pertama dapat dibuatkan grafik pada **Gambar 1** sebagai berikut:



Gambar 1. Skor Nilai Pengamatan Aktivitas Kepala Sekolah

a. Pemahaman Konsep Manajerial

Hasil pengamatan pemahaman konsep manajerial kepala sekolah, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Pengamatan Pemahaman Konsep Manajerial

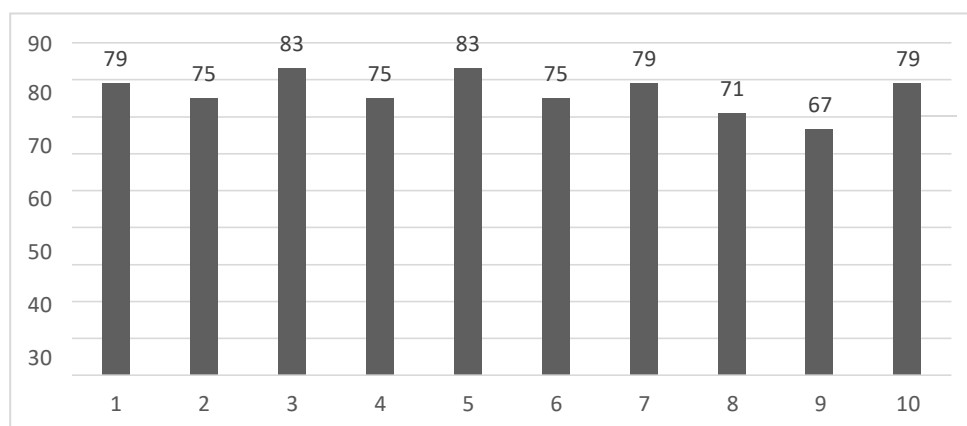
No	Nama	Aspek yang diobservasi							Jumlah
		Pengembangan Kurikulum	RKS /RAK S	Kepemimpinan Pembelajaran	Pengembangan Sumber Daya	Laporan / Evaluasi	Tindak Lanjut		
1	Aaaa	3	3	4	4	3	2	19	
2	Bbcc	3	3	4	3	3	2	18	
3	Ccdd	4	3	4	3	3	3	20	
4	Deee	3	3	3	4	3	2	18	
5	Efff	4	3	3	4	3	3	20	
6	Gghh	3	3	3	3	3	3	18	
7	Ijjj	3	3	3	3	4	3	19	
8	Jkkk	3	3	3	3	3	2	17	
9	Kkmm	3	3	2	3	3	2	16	

Hasil dari **Tabel 6.** di atas dapat dilihat perolehan skor nilai pada **Tabel 7.** pemahaman konsep manajerial kepala sekolah mengikuti bimbingan berkelanjutan, dalam kegiatan *in-Service* di siklus ke satu, sebagai berikut:

Tabel 7. Skor Nilai Pengamatan Pemahaman Konsep Manajerial

No	Nama	Skor Perolehan	Skor Maksimum	Nilai (%)	Keterangan
1	Aaaa	19	24	79	Baik
2	Bbcc	18	24	75	Cukup
3	Ccdd	20	24	83	Baik
4	Deee	18	24	75	Cukup
5	Efff	20	24	83	Baik
6	Gghh	18	24	75	Cukup
7	Iijj	19	24	79	Baik
8	Jkkk	17	24	71	Cukup
9	Kkmm	16	24	67	Cukup
10	Mmnn	19	24	79	Baik
Rata-rata				77	Baik

Selanjutnya untuk skor pengamatan pemahaman konsep manajerial pada saat siklus pertamadapat dibuatkan grafik pada **Gambar 2** sebagai berikut:



Gambar 2. Skor Nilai Pemahaman Konsep Manajerial

Dari **Tabel 6.**, **Tabel 7.** serta **Gambar 2.** di atas telah diperoleh hasil tindakan siklus kesatu dengan menggunakan bimbingan berkelanjutan, yaitu: 1) dari aktivitas kepala sekolah memperoleh data nilai sebesar 11 atau 66%, dari kompetensi maksimum yang diharapkan sebesar 16 atau 100%, masih terjadi kesenjangan kompetensi sebesar 34% atau 5; 2) dari pemahaman konsep manajerial yang diberikan selama bimbingan berkelanjutan memperoleh skor nilai sebesar 18 atau 77%, masih terjadi kesenjangan kompetensi sebesar 6 dari skor maksimal nilai 24 atau baru mencapai 77% dari skor tertinggi nilai 100%, masih terjadi kesenjangan dari kompetensi yang diharapkan sebesar 23%.

4. Refleksi

Dari hasil observasi kepala sekolah mengikuti kegiatan bimbingan selama kegiatan siklus pertama dapat disimpulkan keberhasilan dan kegagalan yang terjadi. Adapun keberhasilan dan kegagalannya sebagai berikut:

a. Aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan masih belum optimal hal ini

disebabkan oleh kebiasaan mereka ketika mengikuti rapat-rapat yang dianggap hal yang biasa.

- b. Kepala sekolah masih melakukan kepemimpinan yang konvensional, menganggap bahwa kompetensi kepala sekolah adalah hal yang biasa dan wajar.
- c. Pemahaman konsep manajerial kurang dikaji dan dipelajari sehingga mereka sulit untuk melakukan tindakan di sekolah yang dapat meningkatkan layanan pendidikan yang bermutu.
- d. Kepala sekolah masih memiliki rasa ego, untuk mengikuti perubahan-perubahan pola manajemen sekolah.
- e. Motivasi kepala sekolah untuk mengikuti bimbingan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi manajerial sangat tinggi, hal ini terlihat dari hasil pemahaman konsep manajerial umumnya memperoleh presentasi 77% dengan predikat baik. Hal ini perlu ditingkatkan dan dipertahankan dengan bimbingan yang berkelanjutan.

Untuk memperbaiki kelemahan dan mempertahankan yang telah dicapai pada siklus pertama, maka peneliti akan melakukan bimbingan berkelanjutan secara optimal, pada pelaksanaan siklus kedua. dengan langkah sebagai berikut:

- a. Bimbingan akan diberikan di sekolah masing-masing kepala dengan cara *face to face* secara berkala.
- b. Bimbingan diberikan bukan hanya konsep tapi langsung pada praktik-praktik baik.
- c. Bimbingan melibatkan seluruh guru yang ada di sekolah, juga melibatkan komite sekolah sebagai organisasi mitra yang dapat menghubungkan komunikasi dengan orang tua.
- d. Bimbingan yang diberikan selain pengetahuan, dan praktik juga diberikan nilai karakter yang harus dikembangkan dalam rangka menunjang manajemen sekolah yang bermutu.
- e. Di akhir kegiatan bimbingan berkelanjutan peneliti akan mengobservasi kerja nyata dari kepala sekolah dalam melakukan manajerial sekolah, dengan lembar observasi yang berbeda dengan siklus pertama.

Siklus Kedua

Berdasarkan hasil siklus pertama, untuk bisa melihat adanya peningkatan kompetensi manajerial dengan bimbingan berkelanjutan, maka peneliti melanjutkan pada siklus kedua, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Pada langkah ini peneliti melakukan: (1) menyusun jadwal pertemuan ke tiap sekolah binaan, (2) melakukan koordinasi dengan kepala sekolah dan guru-guru, (3) menyusun lembar observasi, dan (4) melakukan pengamatan dengan menggunakan lembar pengamatan sekaligus memberikan penilaian terhadap keberhasilan bimbingan berkelanjutan.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan dilakukan dengan beberapa fase. Fase pertama, peneliti mengunjungi tiap sekolah binaan bertemu langsung dengan kepala sekolah, memberikan arahan, memberikan contoh, memberikan format, memberikan langkah-langkah cara mengerjakan, dan memberikan pembimbingan sikap. Fase kedua peneliti datang lagi ke tiap sekolah binaan dengan melakukan observasi terhadap progres kerja yang telah dilakukan,

memberikan arahan-arahan berkaitan kelemahan atau kekurangannya. Fase ketiga melakukan pengawasan terhadap keterampilan manajerial yang telah diaktualisasikan dalam aktivitas kerja kepala sekolah dan hasil-hasil kerjanya. Fase keempat peneliti memberikan penguatan atas keberhasilan yang telah dilakukan. Fase kelima peneliti melakukan penilaian dengan menggunakan lembar observasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan tindakan bimbinganberkelanjutan.

3. Pengamatan

Pengamatan dilakukan terhadap keterampilan manajerial yang telah dilakukan oleh kepala sekolah lihat dari: (1) Aktivitas dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan, dan (2) Aktualisasi keterampilan manajerial kepala sekolah, dalam mengelola sekolah dari ketiga keterampilan manajerial yaitu keterampilan konseptual, hubungan masyarakat, dan keterampilan teknik, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Pengamatan Aktivitas Kepala Sekolah

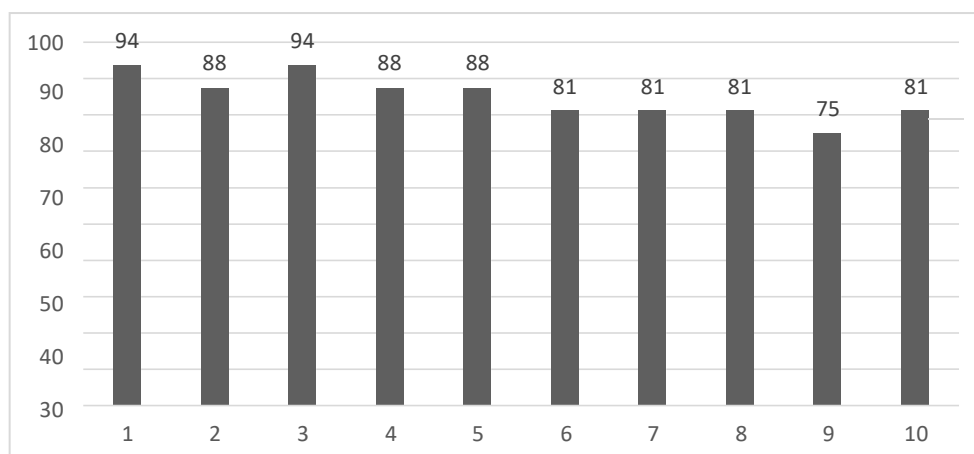
No	Nama	Antusias			Keaktifan			Kehadiran			Kedisiplinan		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aaaa				√			√					√
2	Bbcc				√					√			√
3	Ccdd			√				√			√		√
4	Deee			√				√			√		√
5	Efff				√					√			√
6	Gghh			√						√			√
7	Iijj				√					√			√
8	Jjkk				√					√			√
9	Kkmm			√						√			√
10	Mmnn				√			√					√

Berdasarkan data tabel di atas, selanjutnya kita beri skor nilai aktivitas kepala sekolah mengikuti bimbingan berkelanjutan selama pengamatan di siklus ke dua, sebagaimana tabelberikut:

Tabel 9. Skor Nilai Aktivitas Kepala Sekolah

No	Nama	Skor Perolehan	Skor Maksimum	Nilai (%)	Keterangan
1	Aaaa	15	16	94	Amat Baik
2	Bbcc	14	16	88	Baik
3	Ccdd	15	16	94	Amat Baik
4	Deee	14	16	88	Baik
5	Efff	14	16	88	Baik
6	Gghh	13	16	81	Baik
7	Iijj	13	16	81	Baik
8	Jjkk	13	16	81	Baik
9	Kkmm	12	16	75	Cukup
10	Mmnn	13	16	81	Baik
	Rata-rata	14	16	85	Baik

Selanjutnya untuk skor perolehan aktivitas kepala sekolah mengikuti bimbingan pada saatsiklus pertama dapat dibuatkan grafik sebagai berikut:



Gambar 3. Skor Nilai Aktivitas Kepala Sekolah

Dari data **Tabel 9.** dan **Gambar 3.** di atas, dapat disimpulkan bahwa, aktivitas kepala sekolah selama mengikuti bimbingan berkelanjutan selama siklus kedua yang dilaksanakan bulan Februari minggu kedua sampai akhir Mei 2019 diperoleh data rata-rata skor perolehan 14 dengan skor nilai 85% dengan kriteria baik.

Selanjutnya pengamatan dilakukan pada aktualisasi kompetensi manajerial hasil bimbingan berkelanjutan, dengan menggunakan lembar pengamatan yang berbeda dengan siklus pertama. Pada siklus pertama lebih menekankan pada pemahaman konsep atau pengetahuan, sedang pada siklus kedua lebih menekankan pada tingkat aktualisasi keterampilan dan sikapnya sebagai seorang manajer (Harris, 2018). Selanjutnya Makawimbang (2011) menyatakan bahwa kompetensi merupakan refleksi antara pengetahuan, keterampilan dan sikap. Data hasil pengamatan terhadap aktualisasi keterampilan manajerial disajikan pada **Tabel 10** sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Pengamatan Pemahaman Konsep Manajerial

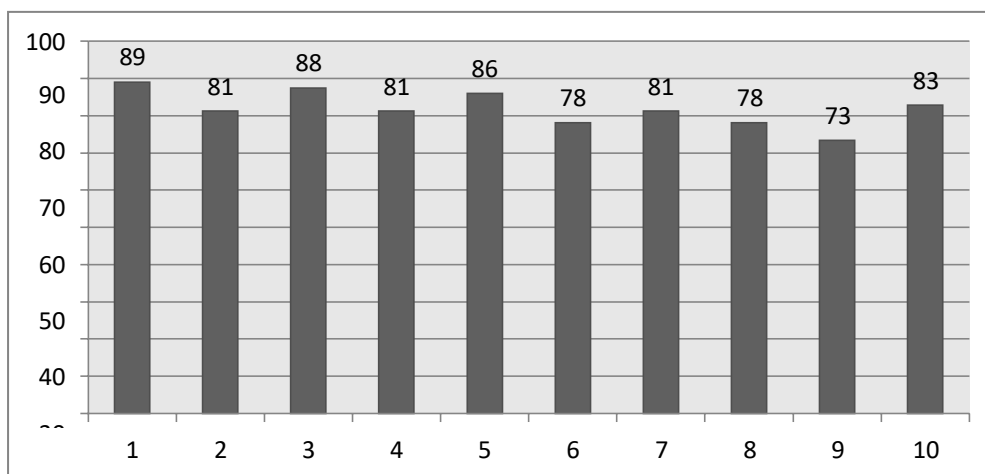
No	Nama	Aspek yang diobservasi																Jumlah
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	Aaaa	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	57
2	Bbcc	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	52
3	Ccdd	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	58
4	Deee	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	52
5	Efff	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	55
6	Gghh	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	50
7	Iijj	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	52
8	Jkkk	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	50
9	Kkmm	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	47
10	Mmnn	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	53

Selanjutnya hasil pengamatan ini dikonversikan ke skor nilai, berikut tabelnya:

Tabel 11. Skor Nilai Pengamatan Aktualisasi Keterampilan Manajerial

No	Nama	Skor Perolehan	Skor Maksimum	Nilai (%)	Keterangan
1	Aaaa	57	64	89	Baik
2	Bbcc	52	64	81	Baik
3	Ccdd	58	64	91	Amat Baik
4	Deee	52	64	81	Baik
5	Efff	55	64	86	Baik
6	Gghh	50	64	78	Baik
7	Ijjj	52	64	81	Baik
8	Jkkk	50	64	78	Baik
9	Kmmm	47	64	73	Cukup
10	Mnnn	53	64	83	Baik
	Rata-rata	53	64	82	Baik

Untuk lebih memperjelas dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 4. Skor Nilai Pengamatan Aktualisasi Keterampilan Manajerial

Berdasarkan **Tabel 10.**, **Tabel 11.** serta **Gambar 4.** di atas, diperoleh data hasil bimbinganberkelanjutan, melalui alat pengumpul data dengan lembar pengamatan pada keterampilan manajerial kepala sekolah, sebesar 52 untuk skor perolehan dari skor maksimum 64 atau memperoleh nilai 82% dengan kriteria baik.

REFLEKSI

Hasil pengamatan siklus kedua, diperoleh gambaran sebagai berikut:

1. Aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan mengarah pada perbaikan sikap kinerja yang ditunjukkan dengan sikap antusias yang tinggi, kehadiran yang semakin rajin, keaktifan yang ditunjukkan dengan mengeluarkan pendapat, mencoba memecahkan masalahnya sendiri, serta mencari solusi pemecahan, menggerakkan guru, memotivasi guru. Tingkat kedisiplinan ditunjukkan dengan kehadiran tepat waktu ketika jadwal bimbingan berkelanjutan, keseharian melaksanakantugas datang dan pulang sudah tepat, dan melaksanakan beban kerja sesuai ketentuan (Hallinger, 2010).
2. Kompetensi manajerial kepala sekolah, sudah diaktualisasikan secara optimal melalui penyusunan perencanaan untuk berbagai program kegiatan, mengembangkan organisasisekolah sesuai kebutuhan, melakukan kepemimpinan pembelajaran, mengikuti perubahan dan pengembangan sekolah dalam rangka

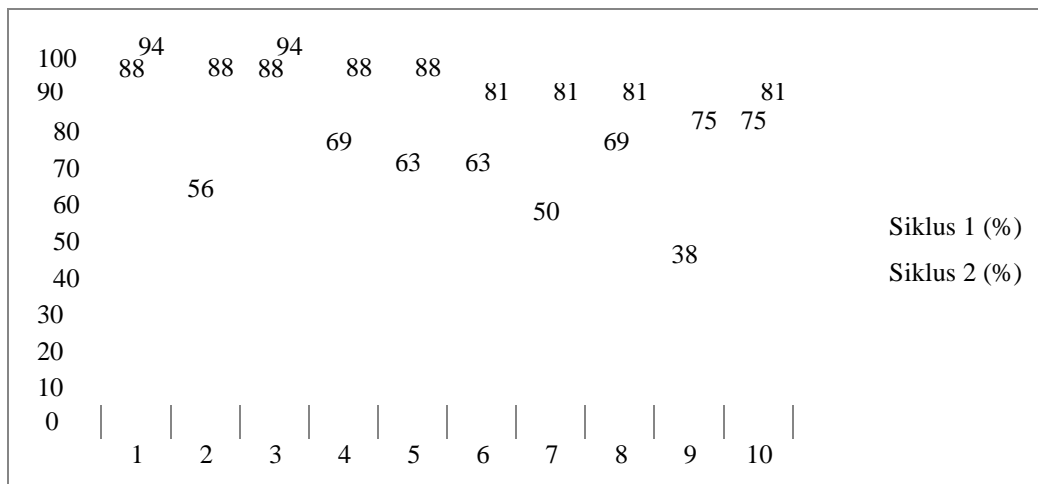
memberdayakan sumber daya sekolah, menciptakan budaya iklim sekolah yang kondusif dan inovatif dalam rangka memfasilitasi proses pembelajaran. Dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat kepala sekolah sudah menunjukkan keterampilan dengan baik. Pengelolaan kurikulum, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan keuangan, mengelola ketatausahaan dan ruangan guru, dan mengelola unit-unit layanan khusus sudah menunjukkan pada pengelolaan kurikulum yang sesuai dengan ketentuan. Dalam penyusunan pelaporan dan tindak lanjutnya diberi perhatian yang serius agar lebih baik lagi (Robinson, 2008).

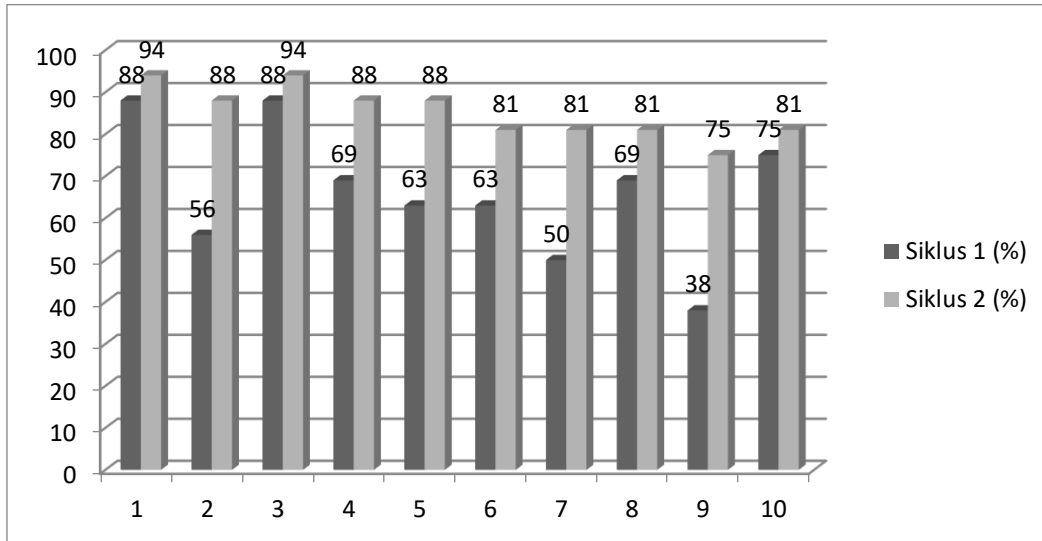
Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan di atas, maka peneliti dapat melakukan pembahasan penelitian dengan dua indikator yaitu : (1) Bagaimana Aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan pada siklus ke satu dan kedua; (2) Bagaimana Aktualisasi/penerapan kemampuan atau kompetensi manajerial kepala sekolah selama mengikuti bimbingan berkelanjutan. Untuk lebih jelasnya berikut ditampilkan data dan pembahasan hasil kedua siklus (Spillane, 2011).

1. Aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan, data dan pembahasannya sebagai berikut:

Tabel 12. Aktivitas Kepala Sekolah Dalam Mengikuti Bimbingan Berkelanjutan

No	Nama	Siklus 1 (%)	Siklus 2 (%)	Peningkatan %
1	Aaaa	88	94	6
2	Bbcc	56	88	32
3	Ccdd	88	94	6
4	Deee	69	88	19
5	Efff	63	88	25
6	Gghh	63	81	18
7	Ijjj	50	81	31
8	Jkkk	69	81	12
9	Kmmm	38	75	37
10	Mnnn	75	81	6





Gambar 5. Aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan

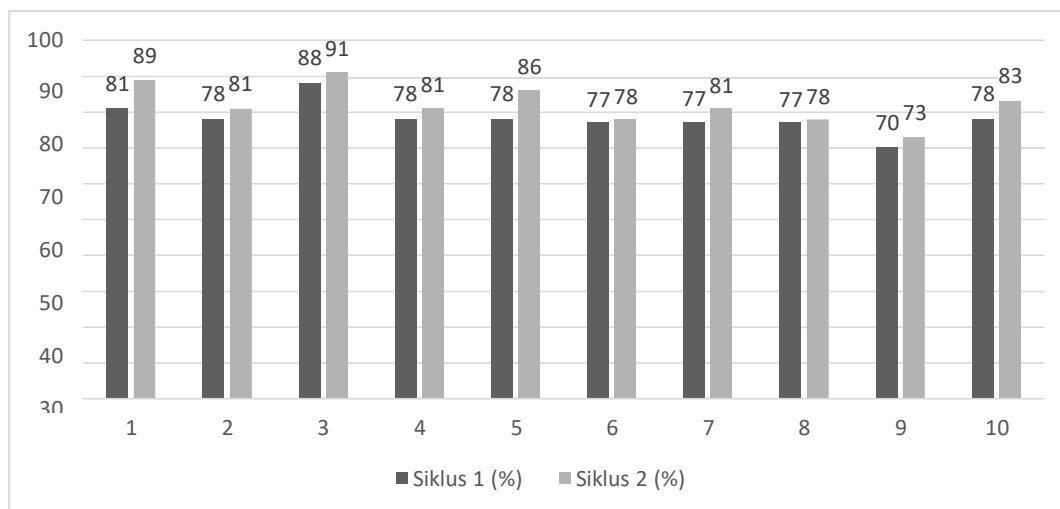
Dari **Tabel 12.** dan **Gambar 5.** menunjukkan bahwa aktivitas kepala sekolah dalam mengikuti bimbingan berkelanjutan memperlihatkan adanya peningkatan yang cukup signifikan dilihat dari rata-rata peningkatan nilai, yaitu pada siklus pertama diperoleh angka 66%, pada siklus kedua diperoleh angka 85%, terdapat peningkatan sebesar 19%. Jika ditinjau dari keterampilan manajerial kepala sekolah, aktivitas mereka sudah menunjukkan keterampilan hubungan sosial dan keterampilan teknik yang baik. Dalam mengikuti kegiatan kepala sekolah telah mampu merefleksikan sikapnya dalam bertindak dan bertanduk. Antusias, keaktifan, kehadiran, dan kedisiplinan merupakan modal dasar yang dapat membentuk tingkah laku kepala sekolah yang berbeda. Sikap antusias akan mampu membangun rasa optimis, mampu mengembangkan organisasi pembelajaran menjadi lebih baik. Kedisiplinan kerja akan mewujudkan apa yang menjadi harapan guna mencapai tujuan. Keaktifan merupakan indikator seseorang memiliki kreativitas, mau berkarya dan mengembangkan potensi yang dimilikinya. Oleh karena itu dengan meningkatnya aktivitas kepala sekolah yang terbentuk munculnya sikap antusias, aktif, disiplin, dan kehadiran dalam setiap pertemuan bimbingan berkelanjutan menunjukkan semangat kerja yang baik (Dapri, 2012).

2. Kemampuan memahami konsep dan mengaktualisasikan keterampilan manajerial selama mengikuti bimbingan berkelanjutan, data dan pembahasannya sebagai berikut:

Tabel.13. Skor Nilai Pemahaman Konsep dan Aktualisasi Keterampilan Manajerial

No	Nama	Siklus 1 (%)	Siklus 2 (%)	Peningkatan %
1	Aaaa	81	89	7
2	Bbcc	78	81	3
3	Ccdd	88	91	3
4	Deee	78	81	3
5	Efff	78	86	8
6	Gghh	77	78	1

7	Ijj	77	81	4
8	Jkk	77	78	1
9	Kkmm	70	73	3
10	Mmnn	78	83	5
Rata-rata		78	82	4



Gambar 6. Skor Nilai Pemahaman Konsep dan Aktualisasi Keterampilan Manajerial

Data dari Tabel 12. dan Gambar 6. menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah mampu meningkatkan kompetensi manajerial dengan signifikan hal ini terlihat pada perolehan skor nilai siklus pertama dan siklus kedua terdapat peningkatan. Siklus pertama memperoleh skor nilai rata-rata sebesar 78%, sedangkan siklus kedua memperoleh skor nilai rata-rata 82%. Jika dilihat dari grafik kedua siklus jelas, kompetensi masing-masing kepala sekolah mengalami peningkatan dengan skor rata-rata peningkatannya sebesar 4% walaupun nilai peningkatan kecil.

Selain data diperoleh dari hasil pengamatan atau observasi. Data juga diperoleh melalui wawancara dan catatan lapangan. Dari kedua teknik itu diperoleh gambaran bahwa pada umumnya kepala sekolah sebagai subjek penelitian memiliki aktivitas yang tinggi terhadap kegiatan bimbingan berkelanjutan baik pada saat pelaksanaan penelitian atau pada saat melakukan kegiatan bimbingan dan pembinaan diberikan oleh pengawas sebagai tugas keseharian. Memiliki pengetahuan manajerial secara konseptual sehingga memiliki kemampuan membuat program perencanaan dan mengelola berbagai sumber daya atau unit-unit pelayanan di sekolah. Memiliki keterampilan manajerial yang mahir dalam menyusun perencanaan, mengelola berbagai sumber daya atau unit-unit layanan di sekolah, menyusun laporan, mengevaluasi, dan memberikan tindak lanjut, sebagai bentuk langkah kerja yang nyata atau *real*.

Dengan demikian, kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila didasari oleh kemampuan menyusun perencanaan, kemampuan mengembangkan organisasi sekolah, kemampuan memimpin, kemampuan mengelola perubahan dalam membangun sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa, kemampuan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola peserta

didik, mengelola sarana dan prasarana, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, mengelola lingkungan sekolah, kemampuan mengelola sistem informasi sekolah, kemampuan memanfaatkan teknologi dan informasi, kemampuan melakukan *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan, dan merencanakan tindak lanjut. Kemampuan sebagaimana dimaksud merupakan wujud kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Hasil penelitian di atas, jelaslah bahwa kepala sekolah sudah memiliki kemampuan manajerial dengan baik. Menurut Suharsimi (2017) berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (2) memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, (3) mempunyai keterampilan sosial, (4) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya. Kemudian Bush (2019) berpendapat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan, mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, mampu memberdayakan sumber daya sekolah, dan profesional dalam melaksanakan tugas.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus memiliki keterampilan. Menurut Pidarta (2009) terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun peranan masing-masing keterampilan tergantung pada tingkatan manajerial.

Upaya yang dilakukan agar kepala sekolah menjadi seorang manajer yang kompeten dan profesional adalah dengan melakukan berbagai upaya pengembangan diri. Salah satu bentuk pengembangan diri yang diberikan kepada kepala sekolah adalah bimbingan berkelanjutan. Menurut para ahli bimbingan berkelanjutan adalah pemberian bantuan yang diberikan seorang ahli kepada seseorang atau individu secara berkelanjutan berlangsung secara terus menerus untuk dapat mengembangkan potensi dirinya secara optimal dan mendapat kemajuan dalam bekerja.

4. REFERENSI

- Arikunto, S., Suhardjono, & Supardi. (2015). *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bush, T. (2019). *School Leadership and Management in England: The Paradoxes of Reforms*. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 551-560. <https://doi.org/10.1177/1741143217720453>
- Darpi. (2012). *Pengaruh Kompetensi Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru* [Universitas Singaperbangsa Karawang]. Tidak dipublikasikan
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference*. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Fathurrohman, M., & Hindama, R. (2015). *Sukses menjadi Pengawas Sekolah Ideal*. Yogyakarta: Arruzz Media.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). *Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning*. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hanifah, N. (2014). *Memahami Penelitian Tindakan Kelas: Teori dan Aplikasinya*. Bandung: UPI Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). *The Changing Face of School Leadership: Professional Learning and Development in a Post-Digital World*. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 873-886. <https://doi.org/10.1177/1741143217714760>
- Jasmani, & Syaiful Mustopa. (2017). *Supervisi Pendidikan: Terobosan dalam peningkatan kinerja Pengawas sekolah dan Guru*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kemdikbud
- Kompri. (2017). *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited*. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mulyasa, E. (2011). *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Makawimbang, J. (2011). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Pidarta, M. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Spillane, J. P., & Coldren, A. F. (2011). *Diagnosis and Design for School Improvement: Using a Distributed Perspective to Lead and Manage Change*. Teachers College Press.

Suharsimi, A., Suhardjono, & Supardi. (2017). *Penelitian Tindakan Kelas (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.