

UPAYA PENGAWAS SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM PENYUSUNAN ADMINISTRASI RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH (RKAS) MELALUI SUPERVISI MANAJERIAL DI MA SWASTA BINAAN KABUPATEN BONDOWOSO TAHUN 2019

Drs. ZARKASYI, M.Pd.I.

Pengawas Madrasah Tingkat Menengah Kantor Kemenag Kab. Bondowoso

ABSTRAK

Rendahnya kinerja kepala sekolah pada standar penyusunan RKAS. Hal tersebut dibuktikan dengan kurang lengkapnya dokumen-dokumen tentang standar penyusunan RKAS oleh 3 (tiga) kepala sekolah Binaan di Kabupaten Bondowoso. Rumusan masalah dalam penelitian tindakan sekolah ini adalah bagaimana upaya dan pelaksanaan Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam Penyusunan Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di Kabupaten Bondowoso Tahun 2019? Penelitian ini dilaksanakan dalam dua siklus, Untuk mengukur peningkatan kinerja kepala sekolah dilakukan dengan melakukan kegiatan penilaian pada setiap akhir siklus. Hasil penelitian Pada kondisi awal menunjukkan hasil yang kurang baik, hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya kinerja kepala sekolah yang hanya memperoleh angka nilai rata-rata 47,92 dan hanya masuk dalam kualifikasi kurang. Pada pelaksanaan siklus I, melalui penerapan tindakan supervisi manajerial menunjukkan hasil yang meningkat dari keadaan pada kondisi awal. Hasil penilaian terhadap kinerja kepala sekolah menunjukkan hasil angka nilai rata-rata 68,75 dan hanya masuk dalam kualifikasi C atau CUKUP. Dari segi peningkatan kinerja kepala sekolah secara individual menunjukkan peningkatan, karena pada siklus I ada 1 kepala sekolah yang memenuhi kriteria keberhasilan yaitu masuk dalam kategori BAIK atau mendapat nilai minimal 70,83. Pada pelaksanaan siklus II, melalui penerapan tindakan supervisi manajerial menunjukkan hasil yang meningkat dari keadaan pada siklus I. Hasil penilaian terhadap kinerja kepala menunjukkan hasil angka nilai rata-rata 93,75 dan hanya masuk dalam kualifikasi AB atau AMAT BAIK. Secara individual kinerja kepala sekolah juga menunjukkan peningkatan, karena pada siklus II semua kepala sekolah yang memenuhi kriteria keberhasilan yaitu masuk dalam kategori AMAT BAIK. Melihat data perolehan hasil penelitian dalam kegiatan penelitian tindakan sekolah ini, dapat disimpulkan bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap 3 orang kepala sekolah di MA Swasta Binaan di Kabupaten Bondowoso dinyatakan **berhasil** meningkatkan meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam standar penyusunan RKAS.

Kata Kunci : supervisi manajerial, kinerja, kepala sekolah, RKAS

PENDAHULUAN

Pengawas merupakan salah satu komponen yang memiliki peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pengawas (supervisor) akan menumbuhkan semangat dan motivasi kepada personil dan lembaga pendidikan. Menurut Siahaan (2006:65), Kinerja pengawas, walaupun adakalanya bersifat teknis, tetapi memiliki kedudukan yang strategis dalam menciptakan situasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja setiap elemen yang ada disekolah, baik itu kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik dan lainnya yang terlibat secara langsung terhadap proses

pembelajaran. Akhir dari pelaksanaan kinerja pengawas adalah terciptanya personil sekolah yang dapat melaksanakan tugas sebagaimana tuntutan kinerjanya, sehingga tercipta situasi yang kondusif untuk melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih efektif bagi manajemen persekolahan.

Hal ini jika diadakan supervisi, pengawasan dan pembinaan lebih intensif dari Pengawas sekolah tidak mustahil akan semakin meningkatkan kemampuan profesional kepala sekolah. Hal itulah yang membuat peneliti tertarik untuk mengungkap lebih dalam tentang supervisi manajerial pengawas sekolah terhadap peningkatan kemampuan profesional kepala

sekolah. Penelitian tentang Supervisi Manajerial yang dilakukan para Pengawas sekolah diharapkan mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan mutu profesional Kepala Sekolah khususnya MA Swasta Binaan yang pada gilirannya berimplikasi terhadap peningkatan mutu Pendidikan Nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam hubungannya dengan penyusunan RKAS di masing-masing sekolah binaan khususnya di 3 MA Swasta Binaan peneliti ditemukan adanya permasalahan mendasar dalam penyusunan RKAS. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri mengingat Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) berisikan program-program dan rencana kegiatan dalam jangka pendek (satu tahunan) yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah baik yang bersifat akademik maupun non akademik. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa RKAS inilah yang akan dipergunakan sebagai dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi, pembinaan, dan pembimbingan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah.

Dari penjelasan di atas, maka peneliti sebagai pengawas sekolah khususnya pada MA Swasta Binaan merasa bertanggung jawab untuk memperbaiki kendala-kendala yang terdapat di lapangan khususnya yang berkaitan dengan masalah penyusunan RKAS. Perwujudan tindakan yang peneliti lakukan adalah dengan melaksanakan kegiatan penelitian tindakan sekolah dengan judul “Upaya Pengawas Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah dalam Penyusunan Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019”.

Rumusan Masalah

- a. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam Penyusunan Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019?
- b. Bagaimana pelaksanaan supervisi manajerial meningkatkan kinerja dalam Penyusunan

Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019?

Tujuan Penelitian

1. Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah dalam Penyusunan Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019.
2. Mengetahui pelaksanaan supervisi manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah menyusun Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis : Untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen sistem pendidikan, khususnya mengenai manajemen kepengawasan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah menyusun Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso.

Manfaat Praktis : Memberi masukan kepada Pengawas Sekolah dan Kepala Sekolah yang menjadi binaan pengawas sebagai bahan pertimbangan atau bahan evaluasi tentang penerapan supervisi manajerial pengawas sekolah, kendala-kendala dan solusi yang diterapkannya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pengertian Supervisi Manajerial

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 20) dinyatakan 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.

Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu

(MBS)

Manajemen peningkatan mutu sekolah tentu harus didasarkan pada karakteristik sekolah tersebut, dengan segala potensi, kekuatan dan kelemahan-nya. Dalam konteks inilah maka kemudian diintroduksikan suatu model manajemen yang dikenal dengan *School-based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

MBS memiliki tujuan umum dan khusus. Tujuan umum MBS adalah untuk *memandirikan atau* memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pengertian RKAS

Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menjadi salah satu bagian dari Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang cukup penting dan strategis dalam pengembangan sekolah pada umumnya. RKAS menjadi salah satu indikator utama pengembangan sekolah dimasa yang akan datang. Besar kecilnya RKAS sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah dan menggali dana sekolah dari pemerintah. Sebelum penyusunan RKAS perlu juga dimusyawarahkan oleh Kepala Sekolah bersama-sama dengan Dewan guru, Pegawai, dan Komite Sekolah kemudian dibuat Surat Keputusannya sehingga RKAS yang akan dan telah disusun dapat terlaksana dengan tertib, lancar dan sukses mencapai tujuan.

Hipotesis Tindakan

Dari penjelasan pada kerangka berpikir sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis tindakan dapat dirumuskan sebagai berikut: pelaksanaan supervisi manajerial dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam Penyusunan Administrasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui Supervisi Manajerial di MA Swasta Binaan Kabupaten Bondowoso Tahun 2019.

METODE PENELITIAN**Desain Penelitian Tindakan**

Penelitian tindakan sekolah ini merupakan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS. Tindakan yang dilakukan adalah melaksanakan supervisi manajerial yang dilaksanakan dalam 2 siklus tindakan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Apabila datanya telah terkumpul lalu diklasifikasikan menjadi dua kelompok data, yaitu kuantitatif yang berbentuk angka-angka dan data kualitatif yang dinyatakan dalam kata-kata atau simbol. Data kualitatif yang berbentuk kata-kata tersebut disisihkan untuk sementara, karena akan sangat berguna untuk menyertai dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kuantitatif (Arikunto, 2016:37). Sehingga dalam penelitian ini diperlukan dulu data kuantitatif yang berbentuk angka, setelah itu baru diperjelas dengan kata-kata.

1. Perencanaan. Rencana penelitian tindakan merupakan tindakan yang tersusun, dan dari segi definisi mengarah pada tindakan. Rencana bersifat fleksibel karena tindakan sosial dalam batas tertentu tidak dapat diramalkan. Rencana disusun berdasarkan hasil pengamatan awal yang reflektif.
2. Tindakan. Tindakan pertama yang dilakukan peneliti adalah menjelaskan cara penyusunan RKAS yang benar sesuai dengan petunjuk teknik dan petunjuk pelaksanaan penyusunan RKAS. Setelah itu para kepala sekolah diminta untuk mengisi blangko isian masing-masing komponen penyusun RKAS sesuai dengan kondisi masing-masing sekolah. Peneliti kemudian memberikan penilaian terhadap isian tersebut, dilanjutkan kegiatan tanya jawab, diskusi dan membuat kesimpulan akhir kegiatan penelitian penyusunan RKAS.
3. Monitoring atau Pengawasan. Pengawasan dilakukan selama tindakan berlangsung menggunakan instrumen antara lain lembar observasi yang dilengkapi dengan catatan lapangan. Hasil observasi digunakan sebagai data yang bersifat kualitatif untuk menilai keberhasilan penelitian secara proses yaitu

peningkatan kinerja kepala sekolah dalam penyusunan RKAS.

4. Refleksi. Refleksi dilakukan dengan cara mengumpulkan semua catatan dan data yang diperlukan selama pembelajaran. Kemudian semua catatan dan data tersebut dianalisis dan hasilnya didiskusikan untuk mengetahui kebenaran data tersebut. Selain itu hasil refleksi tersebut juga untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang masih terjadi selama pembelajaran. Dengan demikian peneliti dan kepala sekolah menentukan tindakan ulang untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Tindakan ulang tersebut berupa siklus-siklus lanjutan dari siklus I. Kemudian diadakan refleksi dari data yang diperoleh dari lembar observasi untuk mengetahui peningkatan kinerja kepala sekolah setelah tindakan yang telah dilakukan.

Subjek dan Objek Penelitian

Yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala MA Swasta Binaan di Kabupaten Bondowoso terdiri dari 3 orang Kepala Sekolah, yaitu Kepala MA Swasta Salafiyah Syafi'iyah Tenggarang, Kepala MA Swasta Raudlatul Ulum Sumberwringin, dan Kepala MA Swasta Manbaul Ulum Wonosari, sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 3 MA Swasta Binaan yaitu MA Swasta Salafiyah Syafi'iyah Tenggarang, MA Swasta Raudlatul Ulum Sumberwringin, dan MA Swasta Manbaul Ulum Wonosari. Penelitian ini dilakukan selama 6 (enam) bulan yaitu dari bulan Januari s.d. Juni Tahun 2019. Penjelasan secara rinci mengenai waktu pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada bagian lampiran 2.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan diskusi.

Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data dalam PTS ini sebagai berikut: Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif, yaitu mengklasifikasikan data menjadi dua kelompok yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dinyatakan dalam bentuk kata-kata atau simbol sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka (Arikunto 2016). Data kualitatif di dapat dengan cara reduksi data yaitu proses penyerdehanaan yang dilakukan melalui seleksi data, pemfokusan dan pengabstrakan data mentah menjadi informasi yang bermakna.

Dalam melakukan analisis data, semua catatan dijadikan landasan berpijak. Isi catatan diperoleh dari hasil observasi. serta hasil pengamatan menggambarkan peningkatan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS sebelum diberi tindakan dan sesudah diberi tindakan. Penentuan kualifikasi hasil kinerja adalah sebagai berikut: skor akhir adalah jumlah skor perolehan dibagi skor maksimal dikalikan 100.

Rentang nilai > 80 kriteria amat baik (tuntas). Rentang 70-79 kriteria baik (tuntas). Rentang 60-69 kriteria cukup (belum tuntas). Rentang ≤ 60 kriteria kurang (belum tuntas).

Indikator Keberhasilan

Indikator keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan penelitian tindakan sekolah ini didasarkan pada hasil observasi yang dilakukan terhadap instrumen penyusunan RKAS yang terdiri dari 12 indikator beserta sub-sub indikatornya (terlampir).

Kinerja kepala sekolah baik secara individual maupun klasikal dalam pengelolaan administrasi kelas dinyatakan meningkat apabila minimal memperoleh nilai 70 atau pada kualifikasi minimal BAIK.

Prosedur Penelitian

Rincian kegiatan yang dilaksanakan dalam 2 kali siklus sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

- a) **Perencanaan** : 1) Sosialisasi tujuan dan ruang lingkup penelitian kepada masing-masing

kepala sekolah. 2) Penjelasan fokus penelitian tentang supervisi manajerial. 3) Diskusi tentang pelaksanaan proses penyusunan administrasi RKAS sesuai dengan Juknis dan Juklak.

- b) Pelaksanaan** : 1) Pada pertemuan awal, peneliti berkoodinasi dengan masing-masing kepala sekolah untuk menentukan tanggal pelaksanaan kegiatan supervisi manajerial. 2) Menjelaskan maksud dan tujuan penelitian tindakan sekolah sebagai upaya peningkatan kinerja kepala sekolah dalam menyusun administrasi RKAS. 3) Penjelasan tentang cara menyusun administrasi RKAS difokuskan pada perbaikan masing-masing komponen penyusun RKAS. 4) Meminta kepala sekolah untuk mengisi daftar isian per komponen penyusun administrasi RKAS. 5) Tanya jawab tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu cara menyusun administrasi RKAS. 6) Menutup kegiatan.
- c) Observasi** : 1) Penulis melakukan pengamatan sesuai rencana dengan menggunakan lembar observasi. 2) Menilai tindakan dengan menggunakan format evaluasi.
- d) Refleksi** : 1) Refleksi segera dilakukan secepatnya setelah kegiatan pelaksanaan pembelajaran untuk memperoleh masukan dari kepala sekolah yang di supervisi tentang kesan yang dialaminya setelah disupervisi. 2) Mengevaluasi tindakan yang telah dilakukan dan mendiskusikannya dengan kepala sekolah yang telah disupervisi. 3) Tanggapan-tanggapan dari kepala sekolah yang disupervisi yang difokuskan pada pembelajaran siswa. 4) Kesimpulan dan saran untuk perbaikan pada tahap berikutnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kondisi Awal

Data awal yang didapat oleh peneliti tentang kinerja 3 orang kepala MA Swasta Binaan dalam menyusun RKAS sebagaimana dijelaskan berikut ini. Sekolah A mendapat nilai 47,92; Sekolah B mendapat nilai 50,00; dan Sekolah C mendapat nilai 45,83.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja kepala sekolah dari 3 MA Swasta binaan masih rendah, hal tersebut dapat dilihat dari perolehan hasil penilaian yang dilakukan peneliti di awal kegiatan penelitian di mana hasil menunjukkan kisaran nilai dalam kriteria kurang sehingga perlu dilakukan tindakan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dengan menerapkan supervisi manajerial.

1. Siklus I

a. Perencanaan

Agar tujuan tindakan dapat tercapai yaitu peningkatan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS melalui supervisi manajerial maka perlu dipersiapkan semua aspek yang berkaitan dengan hal tersebut. Untuk mengukur kinerja kepala sekolah perlu dipersiapkan lembar observasi. Lembar observasi diadaptasi dari pedoman penyusunan RKAS terdiri dari 12 indikator yang masing-masing dijabarkan ke dalam sub indikator yang dijadikan dasar penilaian. (Secara rinci dapat dilihat pada bagian lampiran tentang instrumen pengumpulan data penelitian),

Lembar observasi ini digunakan oleh pengawas sebagai daftar penilaian terhadap kinerja kepala sekolah. Skala nilai adalah 1 – 3 (9 indikator) dengan ketentuan 4 Jika 3 indikator penilaian terpenuhi, 3 Jika 2 indikator penilaian terpenuhi, 2 Jika 1 indikator penilaian terpenuhi, dan 1 Jika tidak ada indikator penilaian terpenuhi. dan skala nilai 1 – 4 (3 indikator) dengan ketentuan sebagai berikut 4 Jika indikator penilaian nomor 1 terpenuhi, 3 Jika indikator penilaian nomor 2 terpenuhi, 2 Jika indikator penilaian nomor 3 terpenuhi, 1 Jika indikator penilaian nomor 4 terpenuhi.

Selain itu perlu dipersiapkan jadwal pelaksanaan supervisi. Agar pelaksanaan supervisi dapat dilaksanakan dalam waktu yang tidak lama maka jadwal yang sudah ada direvisi kembali sehingga pelaksanaannya memakan waktu 15 (lima belas) minggu untuk semua kepala (3 orang) dengan mempertimbangkan tempat, waktu dan jarak dengan perincian 3 kali pertemuan pada kegiatan awal penelitian, dan 6 kali pertemuan siklus I (2 pertemuan setiap siklusnya) dan 6 kali pertemuan pada siklus II.

b. Tindakan

Pertemuan Pertama

Pada prinsipnya pelaksanaan supervisi manajerial pada tahap pelaksanaan adalah sama pada setiap kepala sekolah. Awal kegiatan penelitian pada siklus I, peneliti mengadakan pertemuan dengan kepala sekolah di ruang kepala sekolah yang diikuti oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala TU dan beberapa perwakilan guru. Tujuan dari pelaksanaan pertemuan ini adalah untuk melaksanakan sosialisasi tujuan dan ruang lingkup penelitian kepada kepala sekolah, dilanjutkan penjelasan fokus penelitian tentang supervisi manajerial penyusunan RKAS.

Pada tahap tindakan, setelah melaksanakan kegiatan awal penelitian, dan guna meningkatkan pemahaman kepala sekolah tentang standar penyusunan RKAS, peneliti bersama-sama dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala TU dan beberapa perwakilan guru melaksanakan diskusi tentang pelaksanaan proses penyusunan RKAS yang ideal. Dalam pelaksanaan diskusi tersebut dibahas tentang standar baku penyusunan RKAS.

Setelah memberikan penjelasan, kepala sekolah diminta berdiskusi wakil kepala sekolah, kepala TU dan beberapa perwakilan guru tentang dokumen-dokumen yang harus ada dalam pengelolaan administrasi kelas. Kepala sekolah diminta membuat beberapa contoh tentang dokumen-dokumen penyusunan RKAS, misalnya Analisis Lingkungan Operasional Sekolah, Analisis Pendidikan Sekolah Saat Ini, Analisis Pendidikan Sekolah 1 Tahun Kedepan (Yang Diharapkan) menggunakan format instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang telah dipersiapkan peneliti. Kegiatan ini dimaksudkan agar kepala sekolah yang semakin mengerti dan paham tentang standar penyusunan RKAS.

Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan kegiatan penugasan kepada kepala sekolah mempersiapkan isian dokumen penyusunan RKAS yang sudah peneliti siapkan dan dikumpulkan sebelum pertemuan kedua. Adapun waktu yang diberikan untuk mengumpulkan mempersiapkan mempersiapkan dokumen penyusunan RKAS adalah satu minggu dan dikumpulkan tiga hari sebelum pertemuan kedua.

Pertemuan Kedua

Pada pertemuan kedua lebih difokuskan pada penilaian terhadap instrumen penyusunan RKAS yang telah dipersiapkan peneliti dan yang sudah diisi dan dikerjakan oleh kepala sekolah. Tujuannya adalah untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mempersiapkan penyusunan RKAS yang nantinya benar-benar dipergunakan untuk pedoman pelaksanaan kegiatan di sekolahnya masing-masing.

Dari hasil penyusunan instrumen yang sudah diisi dan dikerjakan oleh kepala sekolah, kemudian didiskusikan dengan para wakil kepala sekolah, Kepala TU, dan beberapa perwakilan guru. Pada kegiatan ini, peneliti bertindak sebagai narasumber yang memberikan arahan dan bimbingan apabila terjadi kebuntuan dalam pelaksanaan diskusi tersebut. Dari hasil pelaksanaan diskusi tersebut, di MA Salafiah Syafi'iyah ditemukan 4 komponen yang masih belum sempurna, dan masih menjadi kendala dalam penyusunannya. Ke-4 komponen tersebut adalah Analisis Pendidikan Sekolah Saat Ini, Tujuan Situasional/Sasaran, Analisis SWOT dan Rencana Program dan Kegiatan.

Berdasarkan permasalahan yang muncul dan diketemukan tersebut, maka peneliti sebagai narasumber memberikan arahan dan masukan-masukan tentang permasalahan ke empat komponen tersebut dengan kegiatan diskusi antara peneliti, para wakil kepala sekolah, Kepala TU, dan beberapa perwakilan guru. Dari hasil pelaksanaan diskusi tersebut diharapkan dapat menemukan titik temu tentang penyelesaian permasalahan keempat komponen tersebut.

Setelah selesai kegiatan diskusi, kepala sekolah memaparkan hasil diskusi berupa upaya perbaikan terhadap kendala-kendala yang ada dalam penyusunan RKAS terutama terhadap keempat komponen tersebut yang nantinya akan dijadikan pedoman dalam penyusunan RKAS di sekolahnya.

Di akhir kegiatan, peneliti kembali memberikan tugas kepada kepala sekolah untuk mengisi instrumen penyusunan RKAS sebagaimana yang telah dipersiapkan peneliti dan dikumpulkan sebelum pelaksanaan siklus II

pada pertemuan pertama. Adapun waktu yang diberikan untuk mengumpulkan mempersiapkan mempersiapkan dokumen penyusunan RKAS adalah satu minggu dan dikumpulkan tiga hari sebelum pelaksanaan siklus II pada pertemuan pertama.

c. Observasi

Secara umum, pertemuan pertama dengan ketiga kepala MA Swasta tersebut berjalan lancar, walaupun menyita waktu yang agak lama, serta dari hasil diskusi ada yang merasa belum siap dan keberatan untuk menyiapkan instrumen penyusunan RKAS hanya dalam jangka waktu 1 minggu, tetapi setelah diberikan penjelasan mereka dapat mengikuti dan memahami. Penilaian terhadap instrumen penyusunan RKAS dilakukan oleh pengawas sekolah setelah semua kepala sekolah mengumpulkan instrumen penyusunan RKAS yang mereka susun bersama-sama dengan tim penyusun RKAS di masing-masing sekolah. Penilaian berpedoman kepada lembar penilaian yang disediakan dan dinilai secara riil sesuai dengan kenyataan yang ada dikandung maksu agar hasil supervisi manajerial yang dilakukan benar-benar valid dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS yang benar dan tepat sesuai dengan program dan rencana kegiatan di masing-masing sekolah.

Hasil penilaian terhadap instrumen pengumpulan data tentang penyusunan RKAS sebagaimana dijelaskan berikut ini. Hasil Penilaian Kinerja Penyusunan RKAS pada Siklus I adalah : Sekolah A mendapatkan nilai 66,67 kriteria C (belum tuntas). Sekolah B mendapatkan nilai 68,75 kriteria C (belum tuntas). Sekolah D mendapatkan nilai 70,83 kriteria B (tuntas).

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja kepala sekolah dari 3 sekolah binaan sudah mengalami peningkatan, hal tersebut dapat dilihat dari perolehan hasil penilaian yang dilakukan peneliti pada siklus I semuanya mengalami peningkatan. Dari analisis data sebagaimana disebutkan di atas, 2 orang kepala sekolah dinyatakan belum tuntas karena memperoleh nilai di bawah kriteria keberhasilan, yaitu 70 dan 1 orang kepala sekolah dinyatakan

tuntas karena memperoleh nilai di atas 70 dan masuk dalam kriteria BAIK.

Melihat hal di atas maka peneliti merasa perlu untuk melanjutkan kegiatan penelitian tindakan sekolah dengan pelaksanaan supervisi manajerial untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah khususnya dalam penyusunan RKAS.

d. Refleksi

1. Belum semua kepala sekolah dapat menyusun RKAS dengan baik. Sebagai langkah perbaikan, kepala sekolah perlu dibekali untuk menyusun RKAS yang benar agar tujuan penelitian dapat tercapai, yaitu meningkatnya kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS.
2. Secara umum kepala sekolah belum mampu mengkoordinasikan dengan baik seluruh tim penyusun RKAS di sekolahnya masing-masing sehingga masih terdapat permasalahan dan kendala-kendala dalam penyusunan RKAS tersebut.
3. Ketidaktepatan kepala sekolah dalam menyusun RKAS sesuai dengan standar baku tentang penyusunan RKAS dapat diatasi dengan memberikan penjelasan dan unjuk kerja tentang cara penyusunan RKAS sesuai dengan standar penyusun RKAS sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang sudah ditentukan oleh pihak-pihak yang berkompeten.

2. Siklus II

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil refleksi siklus I, hal-hal yang perlu disempurnakan pada siklus II adalah lembar observasi diadaptasi dari pedoman penyusunan RKAS terdiri dari 12 indikator yang masing-masing dijabarkan kedalam sub indikator yang dijadikan dasar penilaian. Lembar observasi ini digunakan oleh pengawas sebagai daftar penilaian terhadap kinerja kepala sekolah. Skala nilai adalah 1 – 3 (9 indikator) dengan ketentuan 4 Jika 3 indikator penilaian terpenuhi, 3 Jika 2 indikator penilaian terpenuhi, 2 Jika 1 indikator penilaian terpenuhi, dan 1 Jika tidak ada indikator penilaian terpenuhi. dan skala nilai 1 – 4 (3 indikator) dengan ketentuan sebagai berikut 4 Jika indikator penilaian nomor 1 terpenuhi, 3 Jika indikator penilaian nomor 2 terpenuhi, 2

Jika indikator penilaian nomor 3 terpenuhi, 1
Jika indikator penilaian nomor 4 terpenuhi.

Selain itu perlu dipersiapkan jadwal pelaksanaan supervisi yang lebih terperinci dengan melibatkan semua unsur sekolah yang tergabung dalam tim penyusun RKAS. Adapun penjelasan mengenai alokasi waktu pelaksanaan supervisi dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang sudah ada, pelaksanaannya memakan waktu 6 (enam) minggu untuk semua kepala (3 orang) dengan mempertimbangkan tempat, waktu dan jarak dengan perincian 6 kali pertemuan pada siklus II. Selain itu, peneliti juga mempersiapkan pemaparan tentang instrumen-instrumen penyusunan RKAS dalam bentuk power point, dengan tujuan agar kepala sekolah dapat melihat secara langsung tentang bagaimana teknik dan cara-cara serta pengisian instrumen-instrumen RKAS yang benar.

b. Tindakan

Pertemuan Pertama

Pelaksanaan pada siklus II didasarkan pada hasil refleksi siklus I. Fokus penelitian pada siklus II ditujukan pada peningkatan kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS, peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berkoordinasi dengan tim penyusun RKAS di sekolahnya serta unjuk kerja penyusunan RKAS oleh kepala sekolah.

Pada tahap tindakan, setelah melaksanakan kegiatan awal penelitian, dan guna meningkatkan pemahaman kepala sekolah tentang standar penyusunan RKAS, peneliti bersama-sama dengan kepala sekolah, dan tim penyusun RKAS melaksanakan diskusi tentang pelaksanaan proses penyusunan RKAS sesuai dengan juknis dan juklak dari dinas berwenang. Di awal pelaksanaan diskusi ini, peneliti memberikan penjelasan tentang teknik dan cara penyusunan RKAS perkomponen dengan menggunakan media power point. Peserta diskusi diminta memperhatikan dan mencatat hal-hal penting. Di akhir kegiatan penjelasan dengan menggunakan media power point tersebut, peneliti memberikan bahan diskusi kepada kepala sekolah dan tim penyusun RKAS untuk didiskusikan dan dicarikan solusi terbaik untuk pemecahan masalahnya. Misalnya di MA Salafiyah Syafi'iyah kendala utama ada pada

komponen program dan rencana kegiatan, maka dalam kegiatan diskusi tersebut difokuskan terhadap penyusunan program dan rencana kegiatan, tentang bagaimana menentukan rencana program sesuai dengan prioritas, serta solusi pemecahannya. Dalam kegiatan diskusi tersebut, peneliti bertindak sebagai moderator jalannya diskusi.

Setelah kegiatan diskusi selesai, kepala sekolah diminta melakukan unjuk kerja penyusunan RKAS pada beberapa komponen yang menjadi kendala penyusunan RKAS tersebut. Dari hasil unjuk kerja tersebut, peneliti bersama-sama dengan peserta diskusi membuat kesimpulan tentang hasil unjuk kerja kepala sekolah tersebut.

Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan kegiatan penugasan kepada kepala sekolah mempersiapkan isian dokumen penyusunan RKAS yang sudah peneliti siapkan dan dikumpulkan sebelum pertemuan kedua. Ada-pun waktu yang diberikan untuk mengumpulkan mempersiapkan mempersiapkan dokumen penyusunan RKAS adalah satu minggu dan dikumpulkan tiga hari sebelum pertemuan kedua.

Pertemuan Kedua

Pada pertemuan kedua, langkah kegiatan supervisi yang dilakukan terhadap ke-3 orang kepala MA Swasta Binaan penelitian pada prinsipnya adalah sama. Kegiatan lebih difokuskan pada kegiatan bimbingan secara individual terhadap kepala sekolah karena peneliti berasumsi kepala sekolah telah mampu berkoordinasi dengan tim penyusun RKAS.

Di awal kegiatan, peneliti bersama-sama dengan kepala sekolah membahas hasil pengisian instrumen penyusunan RKAS yang telah disempurnakan oleh kepala sekolah. Hasil pembahasan tersebut menunjukkan hasil yang baik, karena pada prinsipnya kepala sekolah telah mampu menyusun draf RKAS sesuai dengan instrumen penyusunan RKAS dengan baik.

Di akhir kegiatan, peneliti, kepala sekolah dan tim penyusun RKAS mengadakan diskusi untuk lebih menyempurnakan isian draf penyusunan RKAS. Hasil diskusi menyimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja kepala sekolah telah meningkat khususnya pada penyusunan

RKAS dengan berkoordinasi secara intensif bersama-sama dengan tim penyusun RKAS di sekolahnya.

c. Observasi

Berdasarkan pengamatan peneliti, pada saat pelaksanaan pertemuan siklus II, nampak semua kepala sekolah MA Swasta Binaan peneliti sudah memahami dengan baik tentang standar penyusunan RKAS dengan baik. Hal tersebut nampak dari kesiapan para kepala sekolah untuk mempersiapkan format isian penyusunan RKAS yang sudah dipersiapkan peneliti pada pertemuan pertama yang harus dikumpulkan untuk diberikan penilaian oleh peneliti pada pertemuan kedua. Hasil penilaian terhadap format isian penyusunan RKAS pada siklus II menunjukkan hasil sebagai berikut : Sekolah A mendapat nilai 91,67 kriteria AB (Tuntas). Sekolah B mendapat nilai 93,75 kriteria AB (Tuntas). Sekolah C mendapat nilai 95,83 kriteria AB (Tuntas).

Dari penjelasan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja kepala sekolah dalam penyusunan RKAS telah memenuhi kriteria keberhasilan. Hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai masing-masing kepala sekolah yang memperoleh nilai dengan kriteria AMAT BAIK, dengan rata-rata di atas 70 sesuai dengan batasan minimal keberhasilan proses penelitian.

d. Refleksi

1. Semua kepala sekolah binaan sudah mampu menyusun RKAS dengan baik dilihat dari kinerja individual kepala sekolah maupun dalam berkoordinasi dengan tim penyusun RKAS di masing-masing sekolahnya.
2. Semua dokumen wajib maupun pendukung telah dibuat oleh para kepala sekolah dengan baik walaupun masih ada beberapa kekurangan tetapi secara keseluruhan kinerja dan kemampuan kepala sekolah binaan dalam menyusun RKAS maupun dalam berkoordinasi dengan tim penyusun RKAS di masing-masing sekolahnya meningkat dengan baik.

Pembahasan

Hasil analisis data hasil penelitian siklus I menunjukkan bahwa dapat kinerja kepala sekolah dari 3 sekolah binaan sudah mengalami

peningkatan, hal tersebut dapat dilihat dari perolehan hasil penilaian yang dilakukan peneliti pada siklus I semuanya mengalami peningkatan. Dari analisis data sebagaimana disebutkan di atas, 2 orang kepala sekolah dinyatakan belum tuntas karena memperoleh nilai di bawah kriteria keberhasilan, yaitu 70 dan 1 orang kepala sekolah dinyatakan tuntas karena memperoleh nilai di atas 70 dan masuk dalam kriteria BAIK. Melihat hal di atas maka peneliti merasa perlu untuk melanjutkan kegiatan penelitian tindakan sekolah dengan pelaksanaan supervisi manajerial untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah khususnya dalam penyusunan RKAS. Setelah memperhatikan seluruh rangkaian pelaksanaan tindakan pada siklus 1, terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain:

1. Belum semua kepala sekolah dapat menyusun RKAS dengan baik. Sebagai langkah perbaikan, kepala sekolah perlu dibekali untuk menyusun RKAS yang benar agar tujuan penelitian dapat tercapai, yaitu meningkatnya kinerja kepala sekolah dalam menyusun RKAS.
2. Secara umum kepala sekolah belum mampu mengkoordinasikan dengan baik seluruh tim penyusun RKAS di sekolahnya masing-masing sehingga masih terdapat permasalahan dan kendala-kendala dalam penyusunan RKAS tersebut.
3. Ketidaktepatan kepala sekolah dalam menyusun RKAS sesuai dengan standar baku tentang penyusunan RKAS dapat diatasi dengan memberikan penjelasan dan unjuk kerja tentang cara penyusunan RKAS sesuai dengan standar penyusun RKAS sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang sudah ditentukan oleh pihak-pihak yang berkompeten.

Kegiatan penelitian pada siklus II, dimulai dengan kegiatan mengumpulkan kepala sekolah beserta tim penyusun RKAS pada masing-masing sekolah pada salah satu ruangan. Pada tahap tindakan ini, peneliti melaksanakan kegiatan diskusi membahas tentang standar baku penyusunan RKAS, dimana sebelumnya peneliti telah menjelaskan tentang standar pe-

nyusunan RKAS yang baku dengan menggunakan power point melalui media LCD.

Setelah cukup memberikan penjelasan dengan menggunakan presentasi powerpoint, para kepala sekolah diminta berdiskusi tentang dokumen-dokumen yang harus ada dalam penyusunan RKAS. Kepala sekolah diminta membuat beberapa contoh tentang dokumen-dokumen penyusunan RKAS. Kegiatan ini dimaksudkan agar kepala sekolah yang semakin mengerti dan paham tentang standar penyusunan RKAS, serta mencari tahu secara mandiri kekurangan-kekurangan apa yang dimiliki oleh masing-masing kepala sekolah dalam penyusunan RKAS.

Berdasarkan analisis data hasil penelitian pada siklus II, nampak semua kepala sekolah MA Swasta Binaan peneliti sudah memahami dengan baik tentang standar penyusunan RKAS dengan baik. Hal tersebut nampak dari kesiapan para kepala sekolah untuk mempersiapkan format isian penyusunan RKAS. Dari hasil siklus II dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja kepala sekolah dalam penyusunan RKAS telah memenuhi kriteria keberhasilan. Hal tersebut dibuktikan dengan perolehan nilai masing-masing kepala sekolah yang memperoleh nilai dengan kriteria AMAT BAIK, dengan rata-rata di atas 70 sesuai dengan batasan minimal keberhasilan proses penelitian. Setelah memperhatikan seluruh rangkaian pelaksanaan tindakan pada siklus II, dapat disimpulkan bahwa :

1. Semua kepala sekolah binaan sudah mampu menyusun RKAS dengan baik dilihat dari kinerja individual kepala sekolah maupun dalam berkoodinasi dengan tim penyusun RKAS di masing-masing sekolahnya.
2. Semua dokumen wajib maupun pendukung telah dibuat oleh para kepala sekolah dengan baik walaupun masih ada beberapa kekurangan tetapi secara keseluruhan kinerja dan kemampuan kepala sekolah binaan dalam menyusun RKAS maupun dalam berkoodinasi dengan tim penyusun RKAS di masing-masing sekolahnya meningkat dengan baik.

Dari data di atas dapat dilihat peningkatan kinerja kepala sekolah dalam penyusunan RKAS, di mana pada kondisi awal tidak ada

kepala sekolah yang mampu menyusun penyusunan RKAS, dengan baik, pada siklus I meningkat menjadi 1 kepala sekolah atau 33,33%, dan pada siklus terakhir menjadi 3 kepala sekolah atau 100%.

Dari pelaksanaan perbaikan kinerja kepala sekolah dalam standar penyusunan RKAS dengan kegiatan supervisi manajerial dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi manajerial terbukti mampu meningkatkan kinerja Kepala Sekolah Binaan dalam standar penyusunan RKAS.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Pada kondisi awal menunjukkan bahwa hasil penilaian terhadap kinerja kepala sekolah menunjukkan hasil yang kurang baik, hal tersebut ditunjukkan dengan rendahnya kinerja kepala sekolah yang hanya memperoleh angka nilai rata-rata 47,92 dan hanya masuk dalam kualifikasi kurang.
2. Pada pelaksanaan siklus pertama, melalui penerapan tindakan supervisi manajerial menunjukkan hasil yang meningkat dari keadaan pada kondisi awal. Hasil penilaian terhadap kinerja kepala sekolah menunjukkan hasil angka nilai rata-rata 68,75 dan hanya masuk dalam kualifikasi C atau cukup. Dari segi peningkatan kinerja kepala sekolah secara individual menunjukkan peningkatan, karena pada siklus pertama ada 1 kepala sekolah yang memenuhi kriteria keberhasilan yaitu masuk dalam kategori BAIK atau mendapat nilai minimal 70,83.
3. Pada pelaksanaan siklus kedua, melalui penerapan tindakan supervisi manajerial menunjukkan hasil yang meningkat dari keadaan pada siklus pertama. Hasil penilaian terhadap kinerja kepala sekolah menunjukkan hasil angka nilai rata-rata 93,75 dan hanya masuk dalam kualifikasi AB atau amat baik. Secara individual kinerja kepala sekolah juga menunjukkan peningkatan, karena pada siklus kedua semua kepala sekolah yang memenuhi kriteria keberhasilan yaitu masuk dalam kategori AMAT BAIK.
4. Melihat data perolehan hasil penelitian dalam kegiatan penelitian tindakan sekolah ini,

dapat disimpulkan bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap 3 orang kepala MA Swasta Binaan di Kabupaten Bondowoso, dinyatakan **berhasil** meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam standar penyusunan RKAS.

Saran

1. Kegiatan supervisi manajerial sangat baik dilakukan untuk membina kepala sekolah meningkatkan kinerjanya. Sebaiknya kegiatan ini dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan.

2. Sebaiknya pembinaan ini dilanjutkan dengan supervisi manajerial dalam standar kompetensi kepala sekolah yang lainnya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah pada standar kompetensi lain yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah secara keseluruhan.

3. Sebaiknya supervisi juga dilakukan terhadap semua kepala sekolah secara bergilir dan menyangkut seluruh aspek kemampuan/kompetensi kepala sekolah seperti yang disyaratkan dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Kompetensi Dasar Pendidikan Untuk Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum.
- Depdiknas, 2007. *Panduan Pelaksanaan Pengembangan SMP Berbasis Masyarakat (PSBM/REDIP-G)*.
- Depdiknas, Dirjen. 2005. *Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, REDIP-JICA. REDIP Guideline. Version 3.1 July 2005*.
- Depdiknas, Dirjen. 2008. *Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMP. Panduan Pelaksanaan Pembinaan SMP Standar Nasional (SSN)*.
- Depdiknas. 2005. UU RI No. 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Fokusmedia.
- Dikmenum. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah (paper kerja)*. Jakarta: Depdikbud
- Direktorat Jenderal PMPTK. 2008. *Sertifikasi Guru dalam Jabatan Tahun 2008; Buku 1 Pedoman Penetapan Peserta*. Jakarta: Depdiknas.
- Ella Yulaelawati. 2004. *Kurikulum dan Pembelajaran: Filosofi, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Pakar Raya.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep Teori dan Isu)*. Yogyakarta: Gava Media.