

Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Program Komunitas Belajar Gubuk Eksplorasi (Studi Kasus di SDN Klojen Kota Malang)

Lisah^{1*}, Wildan Zulkarnain¹, Djum Djum Noor Benty¹, Juharyanto¹

¹Departemen Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Malang

*Corresponding author, email: lisah.2101316@students.um.ac.id

Kata kunci

Komunikasi
Kepala Sekolah
Kombel Gusi

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) latar belakang peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi, (2) peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi, (3) efektivitas peran kepala sekolah dalam melaksanakan dan melibatkan masyarakat sekolah dalam Program Kombel Gusi, (4) tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah terkait pelaksanaan Program Kombel Gusi, (5) strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan Program Kombel Gusi, (6) dampak peran kepala sekolah terhadap keberhasilan pelaksanaan Program Kombel Gusi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan di SDN Klojen Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa latar belakang komunikasi kepala sekolah diperlukan untuk meningkatkan kolaborasi dan kompetensi guru, yang pada gilirannya berdampak pada prestasi siswa. Peran komunikasi kepala sekolah adalah memberikan arahan, pelatihan, dan bertindak sebagai fasilitator, sementara setiap elemen sekolah memiliki perannya masing-masing. Efektivitas Program Kombel Gusi dilaksanakan secara rutin setiap hari Senin dengan komunikasi verbal yang terbuka dan partisipatif. Teknik yang digunakan termasuk diskusi untuk mengumpulkan aspirasi guru, serta media seperti WhatsApp dan Zoom. Indikator komunikasi dilihat dari keterlibatan aktif anggota sekolah, karya guru dan siswa, serta peningkatan pemahaman teknologi bagi guru senior, yang menjadi indikator keberhasilan komunikasi. Tidak ada tantangan dan hambatan dalam komunikasi yang dihadapi. Untuk strategi yang digunakan, yaitu FGD dan pelaksanaan intervensi positif. dan dampak yang dihasilkan dari program tersebut adalah citra sekolah meningkat di mata Masyarakat.

The purpose of this research is to determine (1) the background of the principal's role in the implementation of the Kombel Gusi Program, (2) the role of the principal's in the implementation of the Kombel Gusi Program, (3) the effectiveness of the principal's role in implementing and involving the school community in the Kombel Gusi Program, (4) the challenges and obstacles faced by the principal related to the implementation of the Kombel Gusi Program, (5) the strategies used by the principal in implementing the Kombel Gusi Program, (6) the impact of the principal's role on the success of the implementation of the Kombel Gusi Program. This research uses qualitative research with a case study type. Data collection methods through interviews, observations, and documentation conducted at SDN Klojen, Malang City. The research results show that the principal's role background is necessary to enhance teacher collaboration and competence, which in turn impacts student achievement. The role of the principal's communication is to provide direction, coaching, and act as a facilitator, while each element of the school has its own role. The effectiveness of the Kombel Gusi Program is carried out regularly every Monday with open and participatory verbal communication. The techniques used include discussions to gather teachers' aspirations, as well as media such as WhatsApp and Zoom. Communication indicators are seen from the active involvement of school members, the works of teachers and students, and the improvement of technological understanding for senior teachers, which become indicators of communication success. There are no challenges and obstacles faced. for the strategies used, namely FGD and the implementation of positive interventions. and the impact generated from the program is that the school's image has improved in the eyes of the society.

1. Pendahuluan

Pendidikan bertujuan melakukan perubahan untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Tidak banyak individu maupun organisasi menyukai adanya perubahan, namun perubahan tidak bisa dihindari akan tetapi harus dihadapi (Astuti, 2023). Perubahan menurut KBBI (2024) berarti berubah, peralihan, atau pertukaran. Menurut Baidowi (2022)

perubahan artinya melakukan hal yang baru, alur yang baru, teknologi yang baru, sistem yang baru, prosedur yang baru dan lain sebagainya yang bersifat mengubah sistem yang lama secara signifikan. Organisasi, termasuk pendidikan, harus terus berubah dan berinovasi dalam berbagai aspek agar siap menghadapi perkembangan zaman.

Sekolah yang baik harapannya mampu memberikan mutu yang baik bagi orang tua pada umumnya dan bagi peserta didik pada khususnya. Mutu pendidikan yang baik dapat tergambarkan dalam 8 Standar Nasional Pendidikan yang telah dipaparkan sebelumnya. Ruang lingkup mutu pendidikan meliputi 3 aspek yaitu; (1) input yang meliputi kepemimpinan, kebijakan mutu, fokus pelanggan, serta sumber daya manusia; (2) proses yang meliputi proses belajar mengajar yang terjadi, pengelolaan, kemandirian, partisipasi masyarakat, serta manajemen sekolah yang transparan; (3) output merupakan lulusan yang mampu mencapai standar nasional atau bahkan melaluinya. Musfah (2023) menambahkan bahwa mutu pendidikan juga terlihat dari kebijakan, sistem, serta sumber daya lembaga pendidikan. Hal tersebut juga sejalan dengan indikator dari manajemen perubahan yang ideal meliputi pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan karakter peserta didik, penggunaan teknologi serta inovasi, pembelajaran yang bermakna, pengembangan infrastruktur, pengelolaan proses pembelajaran, pengembangan kemitraan dengan masyarakat, pengelolaan keuangan, dan pengembangan kompetensi guru.

Sekolah dalam mencapai perubahan yang sudah direncanakan, tentunya tidak terlepas dari beberapa resistensi ataupun hambatan yang menyertai dalam proses perubahan itu sendiri. Resistensi yang dihadapi oleh sekolah dapat ditemui baik dari eksternal maupun internal. Salah satu sekolah yang memiliki hambatan adalah SDN Klojen Kota Malang, terutama dalam hal komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang *agent of change* harus mampu berkolaborasi dengan membentuk jaringan komunikasi sebagai salah satu cara maupun upaya dalam rangka mencapai mutu sekolah dan dapat menghadapi permasalahan maupun tantangan yang ada (Akbar dkk., 2024). Komunikasi adalah proses pertukaran informasi yang terjadi antara dua orang atau lebih. Menurut Amin (2022) komunikasi memiliki pengertian *to share and to common* yang berarti komunikator akan berkomunikasi menggunakan simbol yang sama. Ruslan (2020) menuturkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian message dari komunikator kepada komunikan yang dari proses ini akan menghasilkan feedback dari komunikan sehingga terjadi komunikasi *two way* antara komunikator dengan komunikan.

Penelitian terdahulu mengawali dalam penelitian ini untuk memberikan sebuah gambaran umum yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan acuan lain. Penelitian oleh Andana (2019) menyimpulkan bahwa dalam perspektif manajemen perubahan yaitu: pertama, proses komunikasi interpersonal diantaranya: (1) membentuk hubungan interpersonal; (2) penguatan hubungan interpersonal; dan (3) timbul rasa percaya dan terbuka. Kedua, cara kepala sekolah dalam membangun komunikasi dengan menggunakan beberapa pendekatan disertai dengan media-media yang digunakan oleh kepala sekolah. kemudian terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat dalam melakukan komunikasi interpersonal.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Fatmawati (2018) yang menyimpulkan bahwa didapati proses komunikasi kepala sekolah dengan cara verbal, lisan/tatap muka, non verbal tindakan, dan tertulis melalui grup WhatsApp. Didapati faktor penghambat komunikasi kepala sekolah yaitu sumber daya manusia dan faktor pendukung komunikasi kepala sekolah yaitu keterbukaan kepala sekolah, adanya rasa kekeluargaan, sosialisasi visi dan misi sekolah, mars visi dan misi sekolah. Berdasarkan dari paparan-paparan tersebut, terdapat kesenjangan antara teori dari Hardjana (2016) tentang komunikasi dalam sebuah organisasi diartikan sebagai pemampangan dan penafsiran pesan-pesan antar satuan-satuan yang saling berhubungan secara hierarkis dengan kenyataan yang ada di lapangan sehingga perlu dilakukan penelitian dengan judul maka peneliti akan meneliti mengenai "Peran Komunikasi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Kelompok Belajar Gubuk Eksplorasi".

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan berlatar di SDN Klojen Kota Malang Studi kasus merupakan jenis penelitian secara langsung dengan latar yang alamiah dan memusatkan perhatian pada suatu peristiwa secara intensif dan rinci (Ulfatin, 2022). Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan teknik wawancara,

observasi dan dokumentasi. Informan yang ada di dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, pustakawan, tenaga administrasi sekolah, guru, dan peserta didik. Sedangkan untuk menguji keabsahan data penelitian dengan menggunakan pengecekan uji kredibilitas dengan teknik triangulasi, pengecekan data, dan menggunakan bahan referensi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Latar Belakang Komunikasi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Kombel Gusi

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah memiliki peran serta tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang ada di sekolah binaannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki sebuah peran dan tanggung sebagaimana menurut (Burhan & Hasin, 2023) bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses sosial yang melibatkan antar pemimpin dan anggota kelompok, di dalam hal ini pemimpin mempunyai peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, serta mempengaruhi orang lain supaya dapat mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah merasakan kurangnya kompetensi dan kolaborasi yang dimiliki oleh guru. Sejalan dengan hal tersebut salah satu guru juga menyebutkan bahwa antara staf di sekolah kurang terjadi adanya kolaborasi. Sehingga kepala sekolah membuat sebuah wadah yang dapat digunakan oleh warga sekolah terutama guru untuk meningkatkan kompetensi melalui kolaborasi sehingga terbentuknya Program Kombel Gusi. Dengan adanya Program Kombel Gusi juga bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi antar warga sekolah sehingga dalam pelaksanaannya dilakukan di dalam sekolah sendiri untuk efisiensi, selain itu karena sekolah tersebut juga merupakan sekolah penggerak.

Program Kombel Gusi lahir melalui pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan perencanaan berbasis data yang diambil dari raport pendidikan yang melalui proses diskusi, kemudian pembuatan jadwal dan surat keputusan. Proses-proses tersebut tentunya melalui komunikasi yang terstruktur agar maksud dan tujuan dari Program Kombel Gusi dapat diterima oleh warga sekolah yang kemudian dinamai dengan tata nilai kombel gusi dan komitmen bersama yang ditandatangani oleh semua warga sekolah. Hal tersebut sebagai bukti bahwa berbagai macam tata tertib atau tata nilai dan komitmen Program Kombel Gusi harus dipatuhi oleh warga sekolah yang terikat dalam tata nilai kombel gusi termasuk membutuhkan keterlibatan secara aktif dari warga sekolah agar pelaksanaan Program Kombel Gusi berjalan optimal.

Kepala sekolah dalam Program Kombel Gusi memiliki peran dalam hal fasilitator, narasumber utama, dan motivator untuk warga sekolah, terutama di dalam Program Kombel Gusi. Kepala sekolah menjadi fasilitator seperti pemberian materi, pemberian sumber dana, dan yang lainnya sehingga dengan adanya peran tersebut menjadikan adanya Program Kombel Gusi sebagai wadah untuk warga sekolah berdiskusi dalam hal pengetahuan dapat berjalan optimal.

Hasil temuan penelitian bahwa sekolah melaksanakan Program Kombel Gusi untuk membantu guru pada umumnya dan peserta didik pada khususnya. Program Kombel Gusi merupakan program inovasi hasil gagasan dari kementerian pendidikan dan sekolah yang ada di dalam Surat keputusan Nomor 4263/B/HK.04.01/2023 Tentang Optimalisasi Komunitas Belajar. Program ini merupakan program inovasi baik yang berasal dari pemerintah ataupun satuan pendidikan itu sendiri. Salah satu program inovasi dari pemerintah untuk membantu pengembangan dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, melihat permasalahan mengenai kurangnya kolaborasi dan kurangnya kompetensi guru dalam hal pembelajaran dan inovasi. Tidak bisa dipungkiri bahwa dengan peningkatan kompetensi guru akan meningkatkan pula untuk prestasi peserta didik. Dengan banyaknya guru yang belum memiliki peningkatan kompetensi yang tinggi serta kurangnya kolaborasi yang terjalin antara guru maupun staf sekolah yang lain. Pentingnya sekolah dapat menjadikan guru-guru untuk mengembangkan potensi diri melalui program komunitas belajar. Pendidikan memiliki peran yang penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas, melalui kegiatan atau program komunitas belajar guru juga dibekali ilmu dalam berbagai aspek seperti pedagogi, psikologi pendidikan, dan teknologi informasi. Dengan demikian, Program Kombel Gusi bertujuan untuk mengembangkan potensi guru dan staf sekolah yang lain secara

keseluruhan dan hasil dari Program Kombel Gusi tentunya juga akan berdampak terhadap peserta didik.

3.2 Peran Komunikasi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Kombel Gusi

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan atau pemberdayaan sumber daya yang ada di dalam sebuah institusi pendidikan agar dapat melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat proses di dalam manajemen yang biasa dikenal dengan POAC (planning, organizing, actuating, dan controlling). Organizing yang merupakan salah satu proses dalam sebuah manajemen merupakan pembagian tugas atau peran dalam melaksanakan suatu kegiatan yang ada di dalam organisasi atau institusi yang telah disesuaikan dengan planning. Program Kombel Gusi dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari adanya peran dari warga sekolah. Setiap elemen yang ada di sekolah tentunya melaksanakan kegiatannya sesuai dengan peran masing-masing. Sesuai dengan hasil penelitian yang ada di lapangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah memiliki peran dan bertindak dalam memberikan arahan, pembinaan, dan juga sebagai fasilitator untuk warga sekolah. Sebagai seorang pemimpin yang baik, mengharuskan kepala sekolah membutuhkan komunikasi yang efektif agar segala sesuatu yang disampaikan oleh kepala sekolah dapat dipahami oleh warga sekolah terutama dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi.

Berbagai komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah baik terhadap guru, pustakawan, tenaga administrasi sekolah mampu memunculkan dan menunjang dalam peran masing-masing individu dalam Program Kombel Gusi. Sehingga dalam hal ini akan dibutuhkan adanya kolaborasi yang baik antar berbagai pihak agar Program Kombel Gusi dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Nurabadi dkk., (2023) bahwa terdapat empat cara dalam menciptakan budaya inovasi melalui kepemimpinan yang efektif yaitu: (1) memimpin dengan keteladanan; (2) jadikan aman untuk berinovasi; (3) tawarkan hadiah dan pengakuan; (4) kolaborasi adalah kuncinya. Sesuai dengan pernyataan nomor 4 yaitu kolaborasi adalah kunci, diketahui dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi masing-masing pihak saling berkolaborasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan di sekolah tidak hanya di dalam Program Kombel Gusi. Kolaborasi yang dilakukan oleh warga sekolah yang terlibat dalam Program Kombel Gusi tentunya saling membantu antar sesama rekan kerja, sehingga tidak ada merasa tertinggal dalam mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaannya di sekolah. Selain hal tersebut, tentunya sudah sesuai dengan peran masing-masing dari elemen-elemen yang terlibat dalam Program Kombel Gusi.

Peran guru sendiri terutama guru penggerak merupakan tutor bagi guru yang lain. Selain kepala sekolah yang memberikan materi saat pelaksanaan Program Kombel Gusi, guru penggerak yang ada di lapangan juga memiliki peran untuk menjadi tutor bagi guru yang lain. Kemudian, peran pustakawan dalam Program Kombel Gusi adalah sebagai penyedia sumber materi bagi pelaksanaan Program Kombel Gusi, mengarsipkan hasil-hasil karya dari Program Kombel Gusi, di samping menghasilkan karya dan membuat program sendiri di perpustakaan. Selanjutnya peran tenaga administrasi sekolah dalam Program Kombel Gusi yaitu sebagai notula hasil pelaksanaan Program Kombel Gusi dan bertugas sebagai presensi saat Program Kombel Gusi berlangsung.

Peserta didik di dalam Program Kombel Gusi adalah sebagai pelaksana atau biasa disebut hasil dari Program Kombel Gusi. Maksud dari pernyataan tersebut yaitu, ketika kepala sekolah dan warga sekolah yang terlibat dalam Program Kombel Gusi dan membuat suatu kegiatan ataupun program kerja, maka akan diaplikasikan kepada peserta didik. Setelah melakukan pengimplementasian kepada peserta didik, maka langkah selanjutnya yaitu akan dilakukan evaluasi apakah program kerja yang disusun sudah berhasil ataukah harus mendapat perbaikan untuk selanjutnya. Dari adanya hal tersebut, cukup jelas bahwa dengan adanya kolaborasi yang baik antar pihak maka akan mampu menciptakan pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik sebagai dampak atau efek dari pelaksanaan Program Kombel Gusi.

3.3 Efektivitas Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Serta Melibatkan Warga Sekolah dalam Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang

Komunikasi menurut Benty & Rochmawati (2019) suatu penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan tujuan memberikan informasi tertentu sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan harapan serta tujuan dari masing-masing yang telah disampaikan. Sedangkan menurut Zulkarnain (2018) bahwa komunikasi adalah menyebarkan atau memberitahukan informasi terhadap pihak lain guna mendapatkan pengertian yang sama. Sebagai seorang pemimpin di sekolah, kepala sekolah diharapkan mampu memiliki kemampuan memimpin secara efektif karena kunci utama menjadi pemimpin yang berhasil adalah komunikasi.

Sebuah komunikasi dapat dikatakan efektif apabila antara komunikator dengan komunikan memiliki persepsi yang sama. Menurut Aini (2021) terdapat faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi menjadi efektif adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan
2. Perhubungan atau pertalian
3. Kepuasan
4. Kejelasan
5. Kesenambungan dan konsistensi
6. Kemampuan pihak menerima berita
7. Saluran penerima berita

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, kepala sekolah dalam mengimplementasikan serta melibatkan warga sekolah dalam Program Kombel Gusi terlihat dari keefektifan komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hal tersebut terlihat dari adanya pelaksanaan Program Kombel Gusi yang dilakukan secara rutin dan diikuti secara tertib oleh warga sekolah yang terlibat. Meskipun berdasarkan data di lapangan, pelaksanaan Program Kombel Gusi dilakukan secara fleksibel sesuai dengan tingkat kadar insidental tema yang dibahas ataupun digunakan saat menghadapi kebutuhan yang mendesak misalnya adanya adanya Surat Keputusan dari Dinas Pendidikan Pendidikan setempat. Sehingga pelaksanaan Program Kombel Gusi dapat disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan. Namun secara umum pelaksanaan Program Kombel Gusi dilakukan rutin setiap Hari Senin dan dimulai pukul 13.00 – 14.30 WIB yang memakan 2 JP (Jam Pelajaran) dan bertempat di aula.

Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu secara verbal melalui metode diskusi, pengarahan, dan pembinaan. Kemudian, dalam menjalankan bentuk-bentuk komunikasi diperlukan adanya teknik yang dimaksudkan agar di dalam proses komunikasi tidak terjadi kesalahpahaman atau miskomunikasi antara komunikan dan komunikator (Aini, 2021). Teknik komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan menggunakan teknik komunikasi terbuka dan partisipatif.

Kemudian, lebih lanjut Deddy Mulyana dalam Aini (2021) menuturkan bahwa terdapat beberapa teknik berkomunikasi seperti persuasive, informative, instructive, dan human relation. Berdasarkan beberapa teknik komunikasi tersebut, kepala sekolah dalam melakukan teknik komunikasi dengan warga sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi menggunakan teknik komunikasi human relation. Teknik human relation merupakan teknik yang dapat digunakan dalam berbagai kesempatan baik formal maupun non formal. Dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi tentunya selalu dilakukan secara diskusi rutin dan membahas hal-hal yang akan dikaji. Dalam kegiatan tersebut kepala sekolah mengajak guru untuk berpartisipasi secara aktif melalui kegiatan bertanya maupun berdiskusi dalam setiap rapat. Selain itu, dengan menggunakan teknik tersebut dapat dijadikan sebagai sebuah penyelesaian masalah secara langsung tanpa menimbun masalah yang lain.

Selanjutnya, media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi beragam. Beberapa media yang digunakan oleh beliau yaitu dengan memanfaatkan media seperti WhatsApp dan Telegram. Terkadang dalam beberapa kesempatan kepala sekolah juga memanfaatkan Zoom Meeting sebagai media ketika Program Kombel Gusi tidak bisa dilakukan secara tatap muka. Dengan penggunaan media-media tersebut merupakan salah upaya kepala sekolah dalam memanfaatkan perkembangan teknologi agar komunikasi efisien. Kemudian, selain kepala sekolah yang memiliki teknik dalam berkomunikasi dengan warga sekolah mengenai Program Kombel Gusi, guru juga memiliki teknik yang digunakan untuk berkomunikasi dengan peserta didik sebagai efek atau pelaksana hasil Program Kombel Gusi. Mengenai penggunaan teknik komunikasi yang digunakan oleh guru dalam mengomunikasikan program atau hasil diskusi

dari Program Kombel Gusi kepada peserta didik sebagai efek maupun dampak dari Kombel Gusi, guru melakukan bentuk komunikasi verbal teknik komunikasi instructive atau pemberian perintah kepada peserta didik dengan selalu mengedepankan sifat sabar dan menjauhi emosi saat berkomunikasi dengan peserta didik. Hal tersebut dimaksudkan agar peserta didik paham dan dapat melaksanakan arahan dari guru sehingga hasil dari Program Kombel Gusi yang dilakukan oleh peserta didik dapat dilaksanakan secara optimal. Selain itu, guru juga menggunakan metode yang lebih fleksibel seperti ice breaking demi menjaga suasana kelas agar tetap kondusif.

Membahas mengenai bentuk, teknik, dan media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah terhadap keberlangsungan Program Kombel Gusi, penting untuk mengetahui indikator keberhasilan komunikasi dalam pelaksanaan program tersebut. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, terdapat indikator keberhasilan komunikasi dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi yaitu, keterlibatan guru dan karya yang dihasilkan. Dalam hal ini indikator keberhasilan komunikasi dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi ditunjukkan dengan partisipasi aktif dari warga sekolah terutama guru sebagai subyek utama dalam program tersebut. Dengan adanya partisipasi aktif dari warga sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi tentunya akan memunculkan sifat kolaborasi yang kuat antar warga sekolah dan mampu menjadi semakin disiplin dalam mengerjakan tugas apapun, sehingga hal tersebut berdampak juga terhadap kinerja-kinerja warga sekolah dan pengerjaan tugas dalam Program Kombel Gusi juga akan cepat selesai. Salah satu contohnya yaitu guru bersama-sama dengan staf sekolah yang lain membuat karya-karya yang telah dibukukan dan telah terdisplay baik di aula sekolah, di ruang kepala sekolah, maupun di perpustakaan sekolah. Tidak hanya guru yang membuat karya namun pustakawan sekolah juga membuat karya, meskipun posisi pustakawan sekolah tidak terlibat secara langsung dalam pengerjaan tugas-tugas di dalam Program Kombel Gusi. salah satu karya pustakawan yaitu membuat pop up bagi peserta didik tingkat bawah yang masih belum lancar dalam menulis dan membaca, serta karya yang lain yaitu berjudul "Kegiatan dan Aktivitas di Perpustakaan Mutiara Ilmu".

3.4 Tantangan Maupun Hambatan yang Dihadapi Oleh Kepala Sekolah terkait Pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang

Sebuah program kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tentunya diperlukan suatu tahapan atau proses dalam menjalankannya. Namun, dalam proses pelaksanaan suatu program juga tidak luput dari adanya tantangan maupun hambatan yang ada. Termasuk dalam Program Kombel Gusi dalam pelaksanaannya memiliki tantangan maupun hambatan yang ada.

Beberapa tantangan maupun hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi selama sekitar 2 tahun berjalan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi selama ini, kepala sekolah tidak menemukan tantangan dan hambatan yang beliau hadapi terutama dalam hal komunikasi. Namun, kepala sekolah menyebutkan bahwa hambatan yang kemungkinan terjadi yaitu mengenai permasalahan teknis seperti jaringan wifi ataupun internet. Akan tetapi menurut penuturan kepala sekolah mengenai kendala dan hambatan tersebut selama pelaksanaan Program Kombel Gusi hingga saat ini belum pernah terjadi.

Dilihat sisi lain, menurut guru terdapat beberapa kendala dan hambatan dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi ini yaitu mengenai adaptasi terhadap Program Kombel Gusi itu sendiri serta manajemen waktu dalam pelaksanaan tugas di dalam Program Kombel Gusi. Adaptasi program yang dimaksud di sini yaitu mengharuskan warga sekolah mengikuti Program Kombel Gusi yang sebelumnya tidak ada program tersebut, sehingga dengan adanya Program Kombel Gusi dirasa mengganggu jam istirahat warga sekolah meskipun hanya dilakukan sekali dalam seminggu. Kemudian mengenai manajemen waktu yang dirasakan oleh guru-guru dalam menyelesaikan tugas di dalam Program Kombel Gusi yang dirasa singkat membuat guru-guru merasa keteteran dalam menyelesaikan antara tugas menjadi pendidik dan tugas menjadi pelaksana Program Kombel Gusi.

3.5 Strategi yang Digunakan oleh Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang

Strategi sering dikaitkan dengan sebuah upaya pengintegrasian maupun pengalokasian sumber daya, kapabilitas, serta kompetensi yang terdapat di dalam organisasi agar dapat memperoleh keberhasilan di dalam lingkungan eksternalnya yang selalu mengalami perubahan (Setiawati, 2020). Menurut hasil penelitian, strategi komunikasi yang digunakan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Program Kombel Gusi adalah sebagai berikut: a) komunikasi yang dilakukan melalui adanya Forum Group Discussion (FGD). Dengan adanya strategi yang digunakan ini kepala sekolah dapat mengetahui aspirasi-aspirasi guru dan kepala sekolah juga dapat memahami karakteristik setiap guru, dan kebutuhan bagi setiap guru. Adanya Forum Group Discussion (FGD) juga akan memunculkan rasa kolaboratif antar warga sekolah. b) Penerapan intervensi positif. Dengan penerapan strategi yaitu intervensi positif dari kepala sekolah akan meningkatkan kedisiplinan bagi warga sekolah terutama guru dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi, sehingga tugas-tugas yang akan dibahas dalam Program Kombel Gusi akan terlaksana secara optimal. Hal tersebut juga menciptakan dalam diri guru untuk mampu mengatur waktu antara tugas utamanya sebagai guru dan tugasnya dalam Program Kombel Gusi. Sehingga dari adanya hal tersebut, diharapkan pelaksana program kombel mampu mengelola skala prioritas dengan membuat catatan kegiatan serta kegiatan evaluasi diri sendiri mengenai kegiatan maupun tugas apa yang sudah dilakukan dan yang belum dilakukan dalam Program Kombel Gusi.

3.6 Dampak Peran Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang

Komunikasi yang efektif tentunya melibatkan penyampain informasi yang jelas dari komunikator ke komunikan, adanya arahan yang spesifik dapat memunculkan umpan balik yang konstruktif antar warga sekolah meliputi kepala sekolah, guru, dan juga staf sekolah yang lain. Tentunya hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru akan tetapi juga memperbaiki pelaksanaan program, sehingga indikator keterlaksanaan program dapat dicapai sesuai dengan perencanaan sebelumnya.

Sesuai dengan hasil penelitian di lapangan, Program Kombel Gusi memberikan dampak terhadap warga sekolah. Dampak tersebut dapat dilihat baik dari segi komunikasi yang digunakan selama pelaksanaan program maupun yang lainnya. sesuai dengan apa yang telah disinggung sebelumnya bahwa komunikasi yang efektif dari kepala sekolah merupakan sebuah kunci dari kepemimpinan. Dengan menggunakan komunikasi yang efektif maka akan mampu menjaga keselarasan antar warga sekolah serta mampu menjaga sistem kolaborasi yang telah terbentuk dalam melaksanakan berbagai hal tidak hanya dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi. keselarasan dan kolaborasi yang telah terjalin antar warga sekolah mampu menciptakan lingkungan kerja sehat sehingga tidak akan memunculkan miskomunikasi baik dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi maupun dalam hal pekerjaan yang lain. Sehingga dari adanya hal tersebut Program Kombel Gusi mampu memberikan dampak bagi masing-masing individu yang terlibat dalam Program Kombel Gusi.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah merasakan dampak dari komunikasi yang beliau gunakan dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi yaitu kepuasan batin tersendiri yang beliau rasakan karena merasa telah berhasil dalam menjalankan roda kepemimpinan di sekolah. Di satu sisi guru yang merupakan elemen yang paling penting dan utama dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi merasakan dampak dari komunikasi dan dari adanya Program Kombel Gusi yaitu semakin berkompeten dalam berbagai macam keterampilan seperti mengajar, membuat karya, dan yang lainnya. Selanjutnya, tenaga administrasi sekolah yang semakin paham dalam menjalankan tugasnya. Meskipun tenaga administrasi sekolah dalam Program Kombel Gusi hanya berperan sebagai notulen dan presensi kedatangan saat pelaksanaan program. Namun karena adanya kolaborasi yang terjalin antar warga sekolah menjadikan tenaga administrasi sekolah merasakan dampak tersendiri yaitu dalam melaksanakan tugas administrasi di sekolah, tenaga administrasi sekolah dibantu oleh guru-guru dalam melaksanakan tugasnya terutama saat tenaga administrasi sekolah mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

Pustakawan yang juga merupakan anggota pelaksana Program Kombel Gusi merasakan dampak tersendiri yaitu semakin kreatif dalam membuat karya terutama yang berhubungan dengan literasi karena pustakawan lingkungannya hanya pada bagian perpustakaan saja. Namun, tidak jarang pustakawan juga mengajar sama halnya sebagai guru ketika dibutuhkan saja ataupun sebagai

pengganti guru kelas saat guru kelas berhalangan untuk hadir. Kemudian yang terakhir, peserta didik yang merupakan pelaksana hasil dari Program Kombel Gusi semakin meningkat ilmu pengetahuannya karena mendapatkan ilmu dari guru yang berkualitas. Selain itu, karakter peserta didik yang terlihat semakin baik setiap harinya terlihat dari buku pantau karakter yang dijadikan sebagai pegangan oleh guru untuk memantau karakter peserta didik setiap harinya. Dari dampak-dampak tersebut dapat menjadikan sekolah semakin berkembang dan menaikkan citra baik di mata masyarakat dalam memandang kualitas dari sekolah, salah satu contohnya yaitu dengan kedatangan tamu dari sekolah lain untuk melakukan studi banding dengan sekolah bersangkutan dan meningkatnya peserta didik baru setiap tahun yang menyebabkan sekolah untuk menolak beberapa peserta didik karena dirasa melebihi batas pagu yang telah disiapkan.

4. Kesimpulan

Simpulan terkait penelitian ini antara lain: (1) latar belakang peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang karena kurangnya kolaborasi dan merupakan kebutuhan tersendiri bagi pihak sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru yang dapat berdampak terhadap peningkatan prestasi peserta didik; (2) Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang adalah bertindak dalam memberikan arahan, pembinaan, dan juga sebagai fasilitator untuk warga sekolah selain itu setiap elemen di SDN Klojen Kota Malang juga memiliki perannya tersendiri; (3) Efektivitas peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan serta melibatkan warga sekolah dalam Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang adalah Program Kombel Gusi dilakukan secara rutin setiap Hari Senin pukul 13.00 sampai dengan 14.30 WIB di aula SDN Klojen Kota Malang. Komunikasi yang digunakan dengan adalah komunikasi verbal, terbuka, dan partisipatif dalam Pelaksanaan Program Kombel Gusi. Teknik komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu human relation yang terimplementasi melalui diskusi untuk mengetahui aspirasi dari setiap guru. Kemudian media komunikasi yang digunakan biasanya melalui WhatsApp, Telegram, dan Zoom Meeting.

Kemudian untuk indikator keberhasilan komunikasi kepala sekolah yaitu keterlibatan yang aktif dan disiplin dari warga sekolah ikut dalam Program Kombel Gusi, hasil karya dari guru, pustakawan, dan peserta didik sebagai hasil kombel, serta meningkatkan pemahaman terhadap teknologi bagi guru senior; (4) Tantangan maupun hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah terkait pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang terjadi di luar komunikasi akan tetapi sampai saat ini menurut kepala sekolah belum pernah ada ada. Hambatan di luar komunikasi yaitu mengenai adaptasi terhadap program kombel itu sendiri, dan manajemen waktu dalam penyelesaian tugas dari Program Kombel Gusi; (5) Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang yaitu ada dua yang pertama, menggunakan metode Forum Group Discussion (FGD) dan yang kedua adalah menerapkan intervensi positif untuk mendisiplinkan pihak-pihak yang terlibat dalam Program Kombel Gusi; (6) Dampak peran kepala sekolah terhadap keberhasilan pelaksanaan Program Kombel Gusi di SDN Klojen Kota Malang meningkatkan citra positif di mata masyarakat, meningkatkan jumlah peserta didik yang mendaftar, dan mengundang pihak luar untuk studi banding di SDN Klojen Kota Malang. Selain itu setiap individu yang terlibat dalam Program Kombel Gusi juga merasakan dampak baik dilihat dari komunikasi kepala sekolah maupun dari adanya Program Kombel Gusi itu sendiri.

5. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program komunitas belajar gubuk eksplorasi, maka peneliti memberikan saran yaitu (1) Kepala SDN Klojen Kota Malang untuk terus mempertahankan serta meningkatkan strategi dan meningkatkan kolaborasi dengan tenaga pendidik dan kependidikan di SDN Klojen Kota Malang; (2) Tenaga Pendidik dan Kependidikan SDN Klojen Kota Malang untuk terus berpartisipasi aktif dalam Program Kombel Gusi maupun program yang lainnya; (3) Peserta Didik SDN Klojen Kota Malang agar terus aktif terlibat dalam hasil pelaksanaan Program Kombel Gusi untuk mengembangkan potensi diri; (4) Peneliti selanjutnya, agar dapat menyempurnakan mengenai penelitian yang telah dilakukan, menganalisis dan membandingkan strategi komunikasi yang digunakan di berbagai sekolah untuk menemukan best practice yang dapat diterapkan secara umum.

Referensi

- Aini, N. 2021. Efektifitas Komunikasi Kepala Sekolah dalam Mensosialisasikan Peraturan-Peraturan Di Mtsn Besitang. *Jurnal Sinar Edukasi*, 02(03), 31–40.
- Akbar, R., Hadi, M. F., & Cahyadi, R. A. H. 2024. Pengembangan Mutu Pendidikan melalui Forum Silaturahmi dan Komunikasi Kepala SMP dan MTS Muhammadiyah (Foskam) di SMP Muhammadiyah 4 Porong Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 1187–1194. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>, diakses Tanggal 29 Oktober 2024.
- Amin, M. A. S. 2022. Perilaku Komunikasi dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Dasar. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 8(2), 511–519. <https://doi.org/10.31949/jcp.v8i2.2256>, diakses Tanggal 29 Oktober 2024.
- Andana, D. M. 2019. Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu). Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Astuti, S. H. J. 2023. Implementasi Manajemen Perubahan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Di MAN 1 Tabalong. *Adiba: Jurnal Of Education*, 3(1), 97–108.
- Baidowi, A. 2022. Manajemen Perubahan Pendidikan. *Jambura Journal of Educational Management*, 3, 55–63. <https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278>, diakses Tanggal 29 Oktober 2024.
- Benty, D. D. N. & Rochmawati. 2019. Komunikasi Efektif : Kajian Teoritik dan Praktik dalam Lembaga Pendidikan (I). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Burhan & Hasin, B. P. 2023. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.
- Fatmawati, Z. 2018. Komunikasi Kepala Sekolah dengan Warga Sekolah untuk Mewujudkan Visi dan Misi Sekolah pada SMPK Kolese Santo Yusup 2 di Kota Malang. Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Hardjana, A. 2016. Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Musfah, J. 2023. Manajemen Mutu Pendidikan: Teori dan Kebijakan. Jakarta: Kencana.
- Nurabadi, A., Bafadal, I., Triwiyanto, T., Gunawan, I., & Prestiadi, D. 2023. kepemimpinan Pembelajaran Berbasis Budaya: Teori dan Riset dalam meningkatkan inovasi Sekolah. Depok: Rajawali Pers.
- Ruslan. 2020. Membangun Karakter Sekolah Bermutu melalui Komunikasi yang Efektif. *JUPE : Jurnal Pendidikan Mandala*, 5(6). <https://doi.org/10.58258/jupe.v5i6.1393>, diakses Tanggal 29 Oktober 2024.
- Setiawati, F. 2020. Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Strategy Management to Improve the Quality of Education). *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(1), 57–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>, diakses Tanggal 29 Oktober 2024.
- Ulfatin, N. 2022. Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. Malang: MNC Publishing.
- Zulkarnain, W. (2018). Manajemen Layanan Khusus Di Sekolah (S. B. Hastuti (ed.)). Jakarta: PT Bumi Aksara.