

# Praktik Manajemen Kolaboratif melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP Kabupaten Sinjai sebagai Model Penguatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru

Muallim<sup>1</sup>, Fahmi Surya Abdi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Prodi Pendidikan Administrasi Pendidikan, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

## Article Info

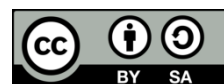
### Keywords:

Manajemen Kolaboratif  
Pengembangan Keprofesian  
Berkelanjutan  
MKKS

## ABSTRAK

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) merupakan instrumen strategis dalam peningkatan mutu guru, namun pelaksanaannya di daerah masih menghadapi berbagai kendala. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi praktik manajemen kolaboratif Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di Kabupaten Sinjai sebagai model penguatan PKB bagi guru SMP. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan triangulasi untuk menjamin keabsahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program dilakukan secara kolaboratif berbasis analisis kebutuhan, pelaksanaan lebih berfokus pada pengembangan diri guru dibanding karya inovatif dan publikasi ilmiah, serta pengawasan masih bersifat administratif. Faktor pendukung utama adalah kolaborasi yang solid, dukungan fasilitatif dari dinas pendidikan, dan pendanaan mandiri; sedangkan hambatannya berupa perbedaan generasi dan rendahnya inovasi program. Kesimpulan penelitian ini menegaskan MKKS Sinjai sebagai model praktik baik yang partisipatif, akuntabel, dan berpotensi direplikasi di daerah lain.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



## Corresponding Author:

Muallim

Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Negeri Makassar,  
Makassar, Indonesia

Jl. Andi Pangerang Pettarani, Kelurahan Tidung, Kecamatan Rappocini, Kota Makassar.

Email: [muallim@unm.ac.id](mailto:muallim@unm.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Guru dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian agar mampu menghadapi dinamika perubahan pendidikan yang semakin kompleks [1]. Salah satu strategi yang ditempuh adalah melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yang bertujuan memperkuat profesionalisme guru secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 PKB merupakan unsur utama dalam pemberian angka kredit [2]. Selanjutnya Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021, PKB merupakan salah satu unsur utama dalam pengembangan karier guru yang mencakup tiga kegiatan pokok, yaitu pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif [3]. PKB dipandang sebagai upaya berkesinambungan untuk meningkatkan

kompetensi guru sejalan dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat [4]. Dengan demikian, PKB tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban administratif bagi guru, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk membangun budaya belajar sepanjang hayat dan profesionalisme berkelanjutan [5].

Namun, implementasi PKB di tingkat daerah seringkali menghadapi sejumlah kendala. Hambatan yang umum ditemui mencakup keterbatasan sarana pendukung, kurangnya inovasi dalam program, serta rendahnya keterlibatan guru dalam kegiatan publikasi ilmiah [6]. Kondisi ini berimplikasi pada perlunya wadah kolaboratif yang mampu menjembatani kebutuhan guru dengan kebijakan pendidikan daerah.

Salah satu forum strategis yang berperan dalam memfasilitasi PKB adalah Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS). Forum ini merupakan platform profesional utama yang dirancang khusus untuk kepala sekolah, di mana mereka dapat bekerja sama untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program kerja yang komprehensif. Program ini berfokus pada peningkatan kompetensi guru serta kualitas pendidikan di setiap institusi secara menyeluruh. MKKS tidak hanya memfasilitasi koordinasi teknis antar kepala sekolah, tetapi juga berperan dalam menciptakan ruang kolaboratif yang mendorong lahirnya inovasi program.

Secara teoretis, kajian tentang MKKS dapat dipahami melalui berbagai perspektif manajemen. Fayol (1949) menekankan fungsi-fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan) [7] yang juga tercermin dalam mekanisme kerja MKKS. Terry (2009) menggarisbawahi pentingnya perencanaan dan pengendalian dalam menjamin tercapainya tujuan organisasi [8]. Sementara itu, perspektif sosial-konstruktivis Vygotsky menekankan pentingnya kolaborasi dalam pembelajaran [9], yang sejalan dengan praktik kolaboratif kepala sekolah di MKKS. Konsep *distributed leadership* [10] juga relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat tersebar dan dijalankan secara kolektif dalam forum seperti MKKS, sehingga menghasilkan sinergi dalam mendukung PKB. Secara empiris, implementasi PKB di Kabupaten Sinjai masih terhambat oleh perbedaan generasi dan rendahnya inovasi program.

Pada level operasional di Sinjai, tiga indikasi awal menegaskan rendahnya capaian PKB. Pertama, partisipasi pelatihan terakreditasi masih di bawah target: hanya 60% ( $n = 517$  dari 861 guru) yang menuntaskan  $\geq 32$  JP selama 2023–2024. Kedua, publikasi ilmiah guru masih sporadis: dari 44 SMP anggota MKKS, hanya 10 sekolah yang memiliki KTI/PTK terbit di jurnal ber-ISSN dalam dua tahun terakhir. Ketiga, adopsi karya inovatif masih terbatas: 57% sekolah melaporkan modul/media pembelajaran yang tervalidasi di tingkat kabupaten dengan rerata 2 produk per sekolah. Indikasi ini konsisten dengan rekap Notulen MKKS dan catatan rapat MKKS periode 2024 yang menyoroti variasi antargenerasi guru serta keterbatasan desain program.

Di sisi lain, telaah ilmiah yang menempatkan MKKS sebagai arena kolaborasi kepemimpinan untuk memobilisasi sumber daya PKB masih relatif terbatas pada konteks kabupaten non-metropolitan. Penelitian ini berkontribusi dengan mengevaluasi bagaimana manajemen kolaboratif di MKKS SMP Sinjai dirancang, dijalankan, dan menghasilkan penguatan PKB.

Secara operasional, manajemen kolaboratif ditandai oleh: (a) agenda kerja bersama PKB lintas sekolah; (b) skema mobilisasi sumber daya (narasumber, pendanaan, waktu, dan pemanfaatan TIK); (c) prosedur pengambilan keputusan berbasis musyawarah; dan (d) sistem monitoring–evaluasi dengan indikator dan target periodik. Indikator penguatan PKB mencakup, misalnya, proporsi guru yang mengikuti pelatihan terakreditasi dan total jam pelatihan/tahun (pengembangan diri); jumlah serta mutu publikasi ilmiah/penelitian tindakan kelas (publikasi ilmiah); dan kuantitas serta adopsi produk inovasi (modul, media, perangkat ajar) yang tervalidasi di tingkat sekolah/daerah (karya inovatif). Ruang lingkup pengukuran difokuskan pada MKKS SMP Kabupaten Sinjai dalam periode 2023–2025, dengan unit analisis forum dan sekolah anggota.

Di Kabupaten Sinjai, MKKS SMP berupaya mengembangkan model manajemen kolaboratif dalam perencanaan dan pelaksanaan program PKB. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi secara komprehensif manajemen kolaboratif MKKS SMP Kabupaten Sinjai pada tiga dimensi utama: (1) rancangan, dengan menelaah agenda kerja lintas sekolah, skema mobilisasi sumber daya (narasumber, pendanaan, waktu, dan pemanfaatan TIK), prosedur pengambilan keputusan berbasis musyawarah, serta sistem monitoring–evaluasi beserta indikator/target periodik; (2) pelaksanaan, dengan menilai mekanisme *distributed leadership*, intensitas pertemuan/aktivitas, tingkat partisipasi sekolah dan guru, pemanfaatan TIK, serta kepatuhan pada SOP; dan (3) hasil, dengan mengukur capaian penguatan PKB pada periode 2023–2025 melalui indikator: proporsi guru yang menuntaskan pelatihan terakreditasi dan total jam pelatihan/tahun (pengembangan diri), jumlah serta mutu publikasi ilmiah/penelitian tindakan kelas ber-ISSN (publikasi ilmiah), serta kuantitas dan tingkat adopsi karya inovatif (modul, media, perangkat ajar) yang tervalidasi di tingkat sekolah/daerah (karya inovatif).

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, karena bertujuan menyelidiki secara mendalam praktik manajemen kolaboratif dalam forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP Kabupaten Sinjai sebagai model penguatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

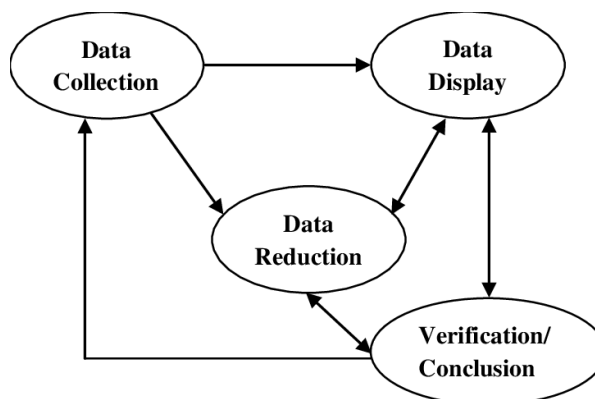
guru. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program MKKS, serta faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi.

Penelitian dilaksanakan selama enam bulan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai, yang menjadi pusat koordinasi MKKS SMP. Penelitian ini menggunakan purposive sampling berbasis peran dan kinerja PKB untuk memastikan kedalaman informasi pada tiga dimensi evaluasi (rancangan-pelaksanaan-hasil). Informan inti dari MKKS SMP Kabupaten Sinjai meliputi: ketua, sekretaris, bendahara, serta anggota perwakilan kepala sekolah yang dipilih berdasarkan (i) rekam jejak PKB tertinggi (kuartil atas capaian JP pelatihan terakreditasi, publikasi ber-ISSN/PTK, dan karya inovatif tervalidasi pada 2023–2025) dan/atau (ii) tingkat keaktifan forum ( $\geq 75\%$  kehadiran rapat MKKS, keterlibatan pada tim kerja, dan inisiatif program lintas sekolah). Untuk memperkaya triangulasi, penelitian ini juga mewawancarai Kepala Dinas Pendidikan/Kabid GTK (perspektif kebijakan dan dukungan kelembagaan) serta perwakilan guru sebagai end-user PKB (guru dengan publikasi/produk inovatif dan guru tanpa luaran, serta rentang masa kerja berbeda). Pemilihan informan dilanjutkan secara *theoretical/maximum-variation* hingga saturasi informasi tercapai, dengan unit analisis pada level forum MKKS dan sekolah anggota (periode 2023–2025).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait praktik perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program PKB. Observasi digunakan untuk memahami aktivitas nyata dalam forum MKKS, sedangkan dokumentasi dipakai sebagai data pendukung dan untuk mengonfirmasi hasil wawancara maupun observasi.

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan bantuan pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar dokumen yang relevan. Keabsahan data dipastikan melalui triangulasi sumber dan metodologi, yakni dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, mengontraskan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta melakukan member check.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman [11], yang berlangsung siklik: pengumpulan data berulang (wawancara, dokumen, observasi), kondensasi data (pengodean deskriptif dan pola ke dalam buku kode yang disejajarkan dengan tiga dimensi Rancangan–Pelaksanaan–Hasil), penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Penyajian data dibuat konkret melalui: (i) matriks berurutan kasus (sekolah/aktor  $\times$  Rancangan–Pelaksanaan–Hasil), (ii) matriks berurutan waktu (target–realisasi–deviasi–tindak lanjut per triwulan), (iii) heat-map indikator PKB (persentase guru  $\geq 32$  JP/tahun, jumlah artikel ISSN/PTK, jumlah inovasi tervalidasi), (iv) bagan alur proses MKKS–PKB, dan (v) peta konsep relasi temuan. Kesimpulan ditarik setelah display stabil melalui uji proposisi lintas kasus, triangulasi sumber (wawancara–dokumen–observasi), member check, dan analisis kasus negatif. Siklus diulang hingga kejenuhan dan konvergensi tercapai, dengan jejak audit (versi buku kode, snapshot display) untuk menjamin keterlacakkan dan keandalan temuan.



Gambar 1. Teknik Analisis Data Miles dan Huberman

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Perencanaan Kolaboratif

Perencanaan program kerja Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di Kabupaten Sinjai dilaksanakan secara kolaboratif melalui rapat analisis kebutuhan pengembangan keprofesian berkelanjutan (AKPKB). Sebagaimana dikemukakan Sukmawardani (2021), analisis kebutuhan pelatihan adalah proses pemeriksaan sistematis dari perbedaan antara keadaan yang ada dan keadaan aspirasional (keadaan ideal) yang berkaitan dengan kemandirian sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup dimensi pengetahuan, kompetensi, dan sikap [12]. Dalam konteks MKKS, analisis kebutuhan ini mencakup evaluasi terhadap kebutuhan spesifik yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah, termasuk kebutuhan terkait keterampilan manajerial, pengetahuan pedagogik, serta kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dalam

pembelajaran. Dengan berkembangnya teknologi digital, kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan TIK menjadi sangat mendesak. Oleh karena itu, rapat AKPKB tidak hanya melihat kebutuhan berdasarkan permasalahan yang sudah ada, tetapi juga melihat tren perkembangan pendidikan dan kebijakan pemerintah yang baru.

Tabel 1. Rekap AKPKB dan Presentase

Kategori Kebutuhan	Presentase %
Pelatihan TIK (LMS, PMM, Aplikasi evaluasi)	28
Menulis ilmiah (KTI/PTK; jurnal ber-ISSN)	13
PTK (desain, etika, analisis data)	15
Inovasi media & perangkat ajar (modul, RPP, TPACK)	26
Asesmen formatif & diagnostik	12
Kelas inklusif & diferensiasi	6

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan AKPKB ( $n = 681$  guru), dua kebutuhan terbesar adalah Pelatihan TIK (28%) dan Inovasi media & perangkat ajar (26%), diikuti PTK (15%) dan Menulis Ilmiah (13%). Kebutuhan pada asesmen formatif & diagnostik (12%) serta kelas inklusif & diferensiasi (6%) juga terlihat, namun relatif lebih rendah. Pola ini menjustifikasi prioritas program triwulanan pada pelatihan TIK dan klinik inovasi perangkat ajar, yang dipasangkan dengan klinik menulis berjenjang dan pendampingan PTK untuk mendorong luaran artikel ber-ISSN dan produk inovasi tervalidasi.

Sejalan dengan itu, Febriani (2018) menjelaskan bahwa analisis kebutuhan atau *need analysis* adalah serangkaian prosedur sistematis yang dilakukan untuk memastikan masalah yang muncul dalam lingkungan kerja. [13]. “Agenda PKB kami disusun berdasarkan AKPKB tiap sekolah, lalu diprioritaskan per triwulan melalui musyawarah. Keputusan diambil mufakat dengan kuorum  $\geq 70\%$  kepala sekolah hadir, dan sumber daya (narasumber, dana, waktu) dipool lintas sekolah agar efisien.” (KET-01/Wawancara, 12 Juli 2024). Rapat ini menjadi forum utama untuk mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru di wilayah tersebut. Melalui mekanisme musyawarah, anggota MKKS bersama-sama merumuskan prioritas program yang selaras dengan tiga unsur utama pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), yakni pengembangan diri, karya inovatif, dan publikasi ilmiah berdasarkan Permendiknas No. 28 Tahun 2010 [14]. Proses musyawarah ini juga mengakomodasi beragam pandangan dari anggota MKKS yang memiliki latar belakang sekolah yang berbeda, sehingga program yang disusun dapat lebih mencakup kebutuhan seluruh anggota, bukan hanya kebutuhan satu kelompok atau jenis sekolah tertentu. Dengan demikian, keberagaman kebutuhan sekolah di wilayah Kabupaten Sinjai dapat dipenuhi melalui pendekatan yang inklusif dan berbasis pada konsensus bersama

Dalam praktiknya, penentuan prioritas dilakukan dengan mempertimbangkan urgensi peningkatan kompetensi yang paling dibutuhkan guru di sekolah masing-masing. Hasil analisis kebutuhan kemudian dituangkan dalam bentuk program kerja tahunan MKKS yang memiliki target capaian yang jelas dan terukur. Aspek pembiayaan juga menjadi perhatian penting dalam tahap perencanaan. Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), MKKS Sinjai menerapkan sistem pendanaan mandiri yang bersumber dari iuran anggota. Pola ini tidak hanya mendorong kemandirian organisasi, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dari setiap kepala sekolah terhadap keberlangsungan program yang direncanakan. Sistem pendanaan mandiri ini juga menjadi pendorong bagi kepala sekolah untuk lebih aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan MKKS. Karena mereka secara langsung berkontribusi pada pembiayaan, kepala sekolah merasa lebih bertanggung jawab dalam mendukung keberhasilan program dan lebih terbuka terhadap evaluasi dan pengawasan. Dalam hal ini, ada pula upaya untuk mencari sumber pendanaan eksternal, seperti dari sektor swasta atau melalui kemitraan dengan universitas dan lembaga pendidikan lainnya, guna mendukung kelangsungan program tanpa tergantung sepenuhnya pada iuran anggota.

Secara teoritis, perencanaan kolaboratif yang dilakukan MKKS sejalan dengan pandangan Suharsaputra (2013) yang menekankan bahwa perencanaan dalam manajemen pendidikan merupakan proses sistematis untuk merumuskan tujuan, menetapkan langkah-langkah, serta mengalokasikan sumber daya demi pencapaian tujuan pendidikan [15]. Demikian pula, Siagian (2008) menyatakan bahwa perencanaan adalah fungsi manajemen yang bersifat mendasar karena menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya [16]. Kolaborasi ini juga penting dalam memastikan adanya sinergi antara visi, misi, dan tujuan program yang lebih besar, yang melibatkan semua pihak dalam organisasi pendidikan, termasuk pemerintah daerah dan masyarakat. Kolaborasi yang baik dalam perencanaan memungkinkan keterlibatan pihak-pihak yang memiliki perspektif berbeda untuk merumuskan solusi yang lebih komprehensif terhadap tantangan yang ada. Dengan demikian, kolaborasi dalam tahap perencanaan tidak hanya memperkuat partisipasi, tetapi juga menjamin relevansi program dengan kebutuhan nyata di lapangan.

### 3.2. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di Kabupaten Sinjai berfokus pada kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang relevan dengan kebutuhan guru dan kepala sekolah. Kegiatan utama yang terlaksana antara lain bimbingan teknis kurikulum merdeka, workshop peningkatan kompetensi, supervisi silang antar sekolah, serta studi karya. Kegiatan tersebut menjadi sarana strategis dalam meningkatkan kapasitas guru maupun kepala sekolah melalui pengalaman langsung dan pembelajaran kolaboratif. Bimbingan dan supervisi dari antar kepala sekolah agar kompetensi profesional guru dapat terus meningkat secara berkesinambungan [17].

Fokus utama kegiatan masih didominasi pada aspek pengembangan diri. Guru dan kepala sekolah memperoleh kesempatan memperdalam pemahaman kurikulum baru, meningkatkan keterampilan manajerial, serta mengembangkan praktik pembelajaran yang inovatif. Namun demikian, aspek publikasi ilmiah sebagai salah satu unsur penting PKB belum berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya bahwa sebagian besar guru di tingkat menengah menghadapi kendala dalam menulis karya ilmiah, baik karena keterbatasan kemampuan akademik maupun minimnya pendampingan [18]. Selain itu, keterbatasan waktu yang dimiliki guru untuk menulis, serta kurangnya akses terhadap jurnal akademik dan forum publikasi yang relevan, juga menjadi faktor yang menghambat pengembangan aspek publikasi ilmiah dalam PKB.

Menariknya, dalam pelaksanaan program MKKS muncul budaya saling belajar melalui kolaborasi antar kepala sekolah. Kolaborasi ini tercermin dalam kegiatan supervisi silang dan studi karya, di mana kepala sekolah saling memberi masukan dan berbagi praktik terbaik yang kemudian dapat direplikasi di sekolah masing-masing. Pada 25 Agustus 2024, MKKS menyelenggarakan supervisi silang antara SMPN 1 Sinjai dan SMPN 5 Sinjai dengan fokus Optimalisasi PMM & asesmen digital. Kegiatan meliputi demonstrasi kelas singkat (*micro-teaching*), bedah SOP internal, dan pendampingan administrasi TIK (pembuatan akun, *course setup*, dan *tracking JP*). Replikasi yang dihasilkan yaitu mengadopsi paket 3–2–1 dengan jadwal triwulanan dan monitoring mingguan oleh pengawas MKKS.

Proses ini juga menciptakan kesempatan bagi kepala sekolah untuk memperluas jaringan dan membangun hubungan profesional dengan sesama pemimpin pendidikan, yang memungkinkan mereka untuk bertukar pengalaman dan strategi sukses dalam menghadapi tantangan pendidikan yang serupa. Hal ini mendukung terbentuknya *community of practice* yang memperkuat profesionalisme pendidik melalui interaksi kolektif [19]. Dalam konteks ini, *community of practice* berfungsi tidak hanya sebagai wadah pembelajaran kolektif, tetapi juga sebagai jaringan dukungan yang memungkinkan anggota untuk terus berinovasi dalam pengelolaan pendidikan di sekolah mereka.

Dengan demikian, meskipun pelaksanaan PKB melalui MKKS di Kabupaten Sinjai masih lebih banyak menitikberatkan pada pengembangan diri dan menghadapi tantangan dalam publikasi ilmiah, praktik kolaboratif yang dibangun antarkepala sekolah menunjukkan potensi besar sebagai model penguatan PKB berbasis manajemen kolaboratif. Namun, untuk mengoptimalkan keberhasilan PKB, perlu ada upaya lebih lanjut untuk mengintegrasikan penguatan publikasi ilmiah dalam rangkaian kegiatan PKB, dengan memberikan pelatihan lebih intensif dan mendampingi guru dalam proses penulisan ilmiah serta menyediakan platform untuk berbagi karya ilmiah.

### 3.3. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dalam Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di Kabupaten Sinjai dilaksanakan secara berjenjang mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi akhir program. Pengurus aktif memantau kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana kerja yang telah disusun, melakukan evaluasi hasil kegiatan, serta mengawasi pengelolaan keuangan secara kondisional sesuai kesepakatan anggota. Pola ini menunjukkan bahwa MKKS berupaya menjalankan fungsi manajerial secara komprehensif sehingga setiap tahapan program memiliki mekanisme kontrol yang jelas. Untuk memastikan keterpautan antara temuan lapangan dan indikator PKB di pendahuluan, pembahasan ini menautkan evaluasi substantif dengan tiga penanda kinerja: ketuntasan JP ( $\geq 32$  JP/tahun), jumlah publikasi ilmiah/PTK ber-ISSN, dan adopsi karya inovatif tervalidasi.

Model pengawasan yang diterapkan sejalan dengan pandangan Terry (2009) bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen bertujuan untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sekaligus menjadi dasar bagi pengambilan keputusan perbaikan di masa mendatang [8]. Dalam konteks MKKS, hal ini tampak pada adanya laporan pertanggungjawaban program tahunan dan rapat evaluasi yang menjadi wadah refleksi bersama.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan masih cenderung bersifat administratif, seperti pencocokan realisasi kegiatan dengan agenda kerja dan pelaporan keuangan. Evaluasi belum sepenuhnya menyentuh aspek substantif, terutama terkait dengan kualitas dan keberlanjutan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Kondisi ini berimplikasi pada terbatasnya informasi tentang sejauh mana program MKKS benar-benar berkontribusi pada peningkatan kompetensi profesional guru SMP.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme evaluasi berbasis capaian kompetensi guru. Evaluasi yang demikian akan memperluas fungsi pengawasan, tidak hanya memeriksa kepatuhan terhadap rencana, tetapi juga menilai dampak program terhadap mutu pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Model evaluasi berbasis kompetensi ini sekaligus akan memberikan masukan lebih bermakna bagi perbaikan program MKKS di masa mendatang, sehingga forum ini benar-benar dapat berfungsi sebagai motor penggerak peningkatan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan menengah pertama.

### 3.4. Faktor Pendukung dan Hambatan

Pelaksanaan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP di Kabupaten Sinjai tidak terlepas dari sejumlah faktor pendukung yang memperkuat keberlanjutan organisasi. Faktor pendukung utama adalah adanya kolaborasi yang solid antar kepala sekolah, yang dilandasi oleh kebutuhan bersama untuk meningkatkan kompetensi profesional. Sinergi ini didukung pula oleh peran fasilitatif Dinas Pendidikan yang menyediakan ruang koordinasi dan legitimasi kelembagaan, serta pendanaan mandiri yang bersumber dari kontribusi anggota. Dalam praktiknya, kolaborasi terwujud melalui penyusunan kalender pelatihan bersama, *peer coaching/lesson study* lintas sekolah, bank sumber belajar bersama (modul, RPP, media ajar), serta pengadaan bersama narasumber untuk efisiensi biaya. Peran Dinas terlihat pada penerbitan SK/penugasan, sinkronisasi program dengan SIMPKB, dan fasilitasi kemitraan (CSR, kampus, dunia usaha). Skema pendanaan dilengkapi iuran rutin, *matching fund* program, dan dukungan logistik (ruang, TIK). Dukungan ini memperlihatkan bahwa kolaborasi dan jejaring kerja merupakan bentuk modal sosial yang krusial dalam menjamin keberlangsungan organisasi pendidikan [20]. Modal sosial memungkinkan terbentuknya rasa saling percaya, norma kolektif, dan jaringan kerja sama yang mendorong efektivitas manajerial forum seperti MKKS. Secara analitis, *distributed leadership* memengaruhi capaian PKB melalui: (1) modal sosial struktural yang memediasi kenaikan ketuntasan JP; (2) modal sosial relasional yang memperkuat konversi outline/draf menjadi submit dan accepted/revise; (3) modal sosial kognitif yang meningkatkan validasi serta adopsi karya inovatif; dan (4) efek-efek ini menguat pada sekolah dengan kesiapan TIK dan SOP internal yang terinternalisasi.

Namun demikian, keberjalanan MKKS juga menghadapi sejumlah hambatan struktural maupun kultural. Hambatan internal terutama muncul dari perbedaan rentang usia dan pola pikir anggota. Kepala sekolah yang mendekati masa pensiun cenderung kurang antusias terhadap inovasi dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), sehingga partisipasi mereka dalam menginisiasi terobosan baru relatif rendah. Hambatan kultural mencakup jarak hierarkis tinggi (enggan berbeda pendapat), rendahnya *psychological safety*, dan budaya rapat yang lebih seremonial daripada produktif. Dampaknya, proses generasi ide dan pengambilan keputusan kolektif kurang optimal. Hambatan lain adalah minimnya ide-ide segar dalam forum rapat, yang menyebabkan program MKKS cenderung berulang dari tahun ke tahun. Kondisi ini sejalan dengan temuan Husaini (2019) yang menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan umum dalam organisasi pendidikan [21], khususnya pada forum kolektif kepala sekolah.

Strategi mitigasi yang disarankan: (1) pembaruan pola pikir melalui *leadership coaching* dan *growth mindset* workshop; (2) regenerasi kepemimpinan dengan rotasi fasilitator/ketua bidang, *succession planning*, dan *shadow leadership* bagi kepala sekolah muda; (3) fasilitasi inovasi lewat *design thinking sprint*, teknik nominal group / 6–3–5 untuk menghasilkan ide, serta *mini-grant* inovasi berbasis kebutuhan; (4) penguatan tata kelola melalui SOP perencanaan–monev, indikator kinerja yang jelas (KPI), dan publikasi hasil di repositori bersama; (5) *digital enablement*: penggunaan LMS/portal MKKS, rapat hibrida, dan dashboard capaian PKB agar transparan dan akuntabel.

Dengan demikian, faktor pendukung memperlihatkan potensi besar MKKS sebagai ruang kolaboratif berbasis modal sosial, sementara hambatan menggarisbawahi pentingnya strategi pembaruan pola pikir, regenerasi kepemimpinan, dan fasilitasi inovasi agar MKKS mampu menjadi motor penggerak pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

### 3.5. Implikasi Model Praktik Baik

Secara keseluruhan, praktik manajemen kolaboratif MKKS di Kabupaten Sinjai dapat dikategorikan sebagai *best practice* dalam penguatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru SMP. Hal ini tampak dari keterlibatan kolektif kepala sekolah dalam tahap perencanaan, pelaksanaan kegiatan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi, serta mekanisme pengawasan yang dilaksanakan secara terbuka dan partisipatif. Unsur-unsur ini menjadi modal penting bagi keberlanjutan program PKB di tingkat daerah. Meskipun model MKKS Sinjai kami posisikan sebagai *best practice*, temuan menunjukkan model ini belum sepenuhnya ideal: publikasi ilmiah/PTK masih belum merata, mekanisme evaluasi kerap berorientasi administratif (absensi/SPJ) alih-alih kompetensi & luaran, serta praktik *distributed leadership* belum sepenuhnya terinstitusionalisasi karena ketergantungan pada champion tertentu dan variasi kesiapan TIK antarsekolah.

Sebagai model praktik baik, pengalaman MKKS Sinjai memiliki potensi untuk direplikasi di kabupaten lain dengan penyesuaian konteks lokal. Namun, untuk menjadikan MKKS sebagai model penguatan PKB yang lebih komprehensif, dibutuhkan langkah strategis pada beberapa aspek. Pertama, peningkatan inovasi program agar kegiatan PKB tidak bersifat repetitif, melainkan mampu menstimulasi lahirnya gagasan baru sesuai dinamika pendidikan. Kedua, perluasan akses dan fasilitasi pada publikasi ilmiah, misalnya melalui kemitraan dengan perguruan tinggi, agar kepala sekolah dan guru lebih aktif mengembangkan karya akademik. Ketiga, pentingnya mendorong lahirnya kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) di kalangan kepala sekolah, sehingga forum MKKS tidak hanya menjadi ajang koordinasi administratif, tetapi juga motor penggerak peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Dengan demikian, praktik MKKS di Sinjai dapat menjadi inspirasi bagi daerah lain untuk membangun model kolaborasi kepala sekolah yang berorientasi pada keberlanjutan PKB. Keberhasilan forum ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi guru dan kepala sekolah tidak hanya bergantung pada kebijakan pusat, tetapi juga dapat tumbuh dari inisiatif kolektif di tingkat daerah yang dikelola secara partisipatif, inovatif, dan akuntabel.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP di Kabupaten Sinjai berhasil menerapkan manajemen kolaboratif dalam penguatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Praktik kolaborasi tercermin dalam perencanaan program berbasis analisis kebutuhan, pelaksanaan kegiatan yang relevan dengan peningkatan kompetensi guru dan kepala sekolah, serta pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif.

Faktor pendukung utama berupa kolaborasi yang solid antar kepala sekolah, dukungan Dinas Pendidikan, serta pendanaan mandiri yang memperkuat kemandirian organisasi. Namun, hambatan masih muncul pada perbedaan pola pikir antar generasi, rendahnya inovasi program, serta minimnya keterlibatan dalam publikasi ilmiah. Dengan demikian, MKKS Sinjai dapat dipandang sebagai praktik baik (*best practice*) yang potensial untuk direplikasi di daerah lain, dengan catatan perlunya penguatan inovasi, fasilitasi publikasi ilmiah, dan pengembangan kepemimpinan pembelajaran.

### 4.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi strategis untuk penguatan praktik manajemen kolaboratif melalui MKKS. Pertama, MKKS perlu merancang program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang lebih inovatif, variatif, dan kontekstual sehingga tidak repetitif, serta mampu mendorong lahirnya ide-ide baru sesuai dengan dinamika pendidikan. Kedua, diperlukan fasilitasi publikasi ilmiah melalui kerja sama strategis dengan perguruan tinggi maupun lembaga pelatihan, sehingga kepala sekolah dan guru mendapatkan pendampingan dalam penulisan karya ilmiah serta publikasi akademik. Ketiga, penguatan kepemimpinan pembelajaran menjadi krusial, di mana kepala sekolah sebagai anggota MKKS diharapkan mengembangkan peran sebagai instructional leader, agar forum ini tidak semata berfungsi administratif melainkan juga berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Keempat, perlu adanya strategi regenerasi dan pembaruan pola pikir guna menjembatani perbedaan generasi kepala sekolah, misalnya melalui mentoring antargenerasi atau pelatihan inovasi, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat diminimalisir. Terakhir, pengalaman MKKS Sinjai dapat direplikasi di daerah lain dengan menyesuaikan konteks lokal serta dukungan kebijakan pemerintah daerah, sehingga keberlanjutan PKB lebih terjamin dan berdampak luas bagi peningkatan mutu pendidikan.

## REFERESI

- [1] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 13th ed. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- [2] Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Kemenpan RB, 2009.
- [3] Permendikbudristek, "Peraturan Menteri Pendidikan, kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah," 2021, *Jak*.
- [4] Y. Rahyasih, N. Hartini, and L. S. Syarifah, "Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan: Sebuah Analisis Kebutuhan Pelatihan Karya Tulis Ilmiah bagi Guru," *J. Penelit. Pendidik.*, vol. 20, no. 1, pp. 136–144, 2020, doi: 10.17509/jpp.v20i1.24565.
- [5] J. Wearmouth, G. Edwards, and R. Richmond, "Teachers' professional development to support inclusive practices," *J. In-Service Educ.*, vol. 26, no. 1, pp. 49–61, 2000, doi: 10.1080/13674580000200111.
- [6] M. Muallim, C. I. Musa, and A. Ansar, "Manajemen Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) SMP dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai," *J. Educ.*, vol. 05, no. 04, pp. 13287–13299, 2023, doi: 10.31004/joe.v5i4.2329.
- [7] H. Fayol, *General and industrial Management*. London: Sir Isaac, Pitman & sons., Ltd, 1949.
- [8] G. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2009.

- [9] R. E. Slavin, *Educational Psychology-Theory and Practice. Fourth Edition*. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- [10] J. P. Spillane, "Distributed leadership," *Educ. Forum*, vol. 69, no. 2, pp. 143–150, 2005, doi: 10.1080/00131720508984678.
- [11] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2023.
- [12] A. Sukmawardhani, "Model Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan PKB Penyelia Kabupaten Sumedang Training Needs Analysis Model for Family Planning Extension Supervisors ( PKB ) in Sumedang District," no. 2, pp. 14–19, 2018.
- [13] Y. Febriani, "Training Nedd Analysis (TNA) Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) Pada BKKBN Provinsi Bengkulu," 2018.
- [14] Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Indonesia: BPSDMP dan PMP, 2010.
- [15] U. Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.
- [16] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.
- [17] C. Iffat and I. Widiyanah, "Efektivitas Program Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan ( PKB ) di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Tengah," vol. 2, no. 2, pp. 485–494, 2025.
- [18] A. Zainuddin, P. Harahap, and W. Naldi, "Motivasi Guru Menulis Karya Ilmiah; Faktor Penyebab dan Solusi (Studi Kasus Pada Guru Pai Di Sekolah Menengah Atas Negeri Rejang Lebong -Bengkulu)," *Edukasi Islam. J. Pendidik. Islam*, vol. 12, no. 01, pp. 567–582, 2023, doi: 10.30868/ei.v12i01.3839.
- [19] E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University UK, 1998.
- [20] R. D. Putnam, "Bowling Alone: The Collapse and Revival of communities," 2000.
- [21] K. Husaini, "Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru (Studi Multikasus di MTs NU Walisongo Sidoarjo dan SMP Islam NU Walisongo Sidoarjo)," *J. Din. Manaj. Pendidik.*, vol. 1, no. 2, p. 107, 2019, doi: 10.26740/jdmp.v1n2.p107-112.