

## **Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD negeri Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes**

**Wiwik Sundari Cinta Negara\***, Endang Wuryandini, Rasiman  
Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas PGRI Semarang  
Jl. Sidodadi Timur No. 24 – Dr. Cipto, Semarang  
\* E-mail: [wiwiknegara@gmail.com](mailto:wiwiknegara@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi keberhasilan kepala sekolah SD Negeri Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes dalam melaksanakan perannya sebagai manajer, sehingga sekolah tersebut menjadi sekolah percontohan kegiatan P5 tingkat Kabupaten. Fokus penelitian ini adalah Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes. Dengan sub fokus meliputi 1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01. 2) Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01. 3) Pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01. 4) Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Manfaat penelitian ini meliputi manfaat secara teoritis dan secara praktis. Manfaat teoritis diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan yakni menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan serta sebagai bahan kajian dan penunjang. Manfaat praktis yaitu untuk guru, sekolah dan dinas pendidikan.

Metode penelitiannya adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data ditempuh melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan pengabsahan data menggunakan triangulasi teknik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes dilaksanakan dengan manajemen yang terstruktur dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan meskipun masih ada kendala namun dapat diselesaikan dengan baik. Kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajer dilaksanakan dengan baik dengan melibatkan semua stakeholder dalam setiap kegiatan; pembinaan terhadap guru; pelaksanaan kerjasama dan kolaborasi yang baik; Peningkatan kinerja melalui forum ilmiah. Dari hasil penelitian disarankan upaya pemberian semangat dan motivasi kepada guru dalam peningkatan profesionalitas guru serta; pengembangan kurikulum; memberikan dorongan melanjutkan studi; menyediakan fasilitas; pengaturan suasana iklim kerja yang baik.

Kata kunci: Peran Kepala Sekolah, Fungsi Manajer, Kinerja Guru

### **Abstract**

*This research was motivated by the success of the principal of SD Negeri Tanjungsari 01, Wanasari District, Brebes Regency in carrying out his role as a manager, so that the school became a pilot school for P5 activities at the district level. The focus of this research is the role of the principal as a manager in improving teacher performance at SD Negeri Tanjungsari 01, Wanasari District, Brebes Regency. The sub-focus includes 1) The principal's planning in improving teacher*

*performance at Tanjungsari State Elementary School 01. 2) The principal's organization in improving teacher performance at Tanjungsari State Elementary School 01. 3) The principal's implementation in improving teacher performance at Tanjungsari State Elementary School 01. 4) Supervision of the principal in improving teacher performance at SD Negeri Tanjungsari 01. The aim of this research is to describe and analyze the planning, organization, implementation and supervision of school principals in improving teacher performance. The utility of this research were theoretical and practical benefits. The theoretical benefits are expected to be useful for the development of educational management science, namely increasing knowledge, experience and insight as well as as study and supporting material. Practical benefits are for teachers, schools and education services*

*. The research method is a qualitative approach and a case study type of research using data collection instruments in the form of observation, interviews and documentation methods. Data analysis is carried out through the process of data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. Meanwhile, data validation uses triangulation techniques*

*The results of the research show that the role of the principal as a manager in improving teacher performance at SDN Tanjungsari 01, Wanasari District, Brebes Regency is carried out with structured management from planning, organizing, implementing and monitoring, although there are still obstacles but they can be resolved well. The principal in carrying out the manager's function is carried out well by involving all stakeholders in every activity; coaching for teachers; implementation of good cooperation and collaboration; Performance improvement through scientific forums. From the research results, it is recommended that efforts be made to provide enthusiasm and motivation to teachers in increasing teacher professionalism as well as; curriculum development; provide encouragement to continue studies; providing facilities; setting a good working climate.*

*Keywords: Role of the Principal, Manager Function, Teacher Performance*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dalam konteks itu tenaga kependidikan khususnya guru memegang peranan penting dan tidak bisa diabaikan karenanya berbagai kebijakan pengembangan dan peningkatan mutu guru harus senantiasa dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat bangsa dan negara.

Menurut Wahjosumidja dalam (Tanjung, 2020) mendefinisikan Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggarakan proses belajar mengajar, atau interaksi antara guru dan siswa, dalam pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang sangat besar dalam upaya meningkatkan mutu sekolah, Kepala sekolah dituntut mampu melakukan pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada untuk menciptakan proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat sentral, karena kepala sekolah secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan disekolah. Suatu program pendidikan dan tercapai tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang manajer. Keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer bisa berdampak pada keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Keberhasilan tersebut

tergantung bagaimana kepala sekolah mengatur dan mengelola, dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap lembaga yang dipimpinnya.

Menurut Hendarman & Rohanim (2018: 42) kepala Sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah yang melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan disekolah, seperti: musyawarah guru mata pelajaran tingkat sekolah, in house training, diskusi professional dan sebagainya, kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan dan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kemampuan kepala sekolah sebagai seorang manajerial yang mengelola sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan berperan dalam pembuat perencanaan-perencanaan sebagai tujuan sekolah sebagai sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh semua warga Sekolah. Dalam hal pengembangan organisasi juga kepala sekolah menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi Sekolah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangann harus diutamakan

Berdasarkan hal ini menurut Hendarman dan Rohanim (2018: 50) dalam perannya sebagai manajer kepala sekolah seyogianya memiliki beberapa kompetensi. Kompetensi tersebut yaitu: 1) kompeten dalam penyusunan perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik; 2) kompeten dalam mengoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif ; 3) kompeten dalam mengerahkan seluruh personel sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah; 4) kompeten dalam pembinaan kemampuan professional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; 5) kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal. Jika ada satu saja di antara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus mendelegasikan kepada personel yang ada di sekolah yang masing-masing bertanggung jawab pada tugas dan fungsi tertentu. Keberhasilan kepala sekolah adalah keterampilan untuk membantu kelompok memiliki persepsi dan tujuan yang sama untuk mencapai target yang telah ditetapkan

Ada hubungan yang tidak dapat dipisahkan antara kemampuan manajerial kepala sekolah, kinerja guru dan mutu pendidikan. Kemampuan manajerial kepala sekolah akan sangat mempengaruhi kinerja guru dan kinerja guru itu sendiri akan mempengaruhi prestasi siswa.

Pada kenyataannya dilapangan, masih ada sekolah yang kepala sekolah dan gurunya belum mampu melaksanakan perannya secara tepat yang berakibat pada kurangnya kualitas kinerja atau pengoptimalan kinerjanya. Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran masih terlihat rendah, serta media pembelajaran yang sangat minim. Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, disamping rendahnya etos kerja sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.

SD Negeri Tanjungsari 01 merupakan sekolah yang berdiri sejak tahun 1918, sekolah ini dulunya termasuk sekolah biasa yang kemudian berkembang menjadi salah satu sekolah unggulan di desa tersebut. Sekolah ini mampu bersaing dengan sekolah unggulan yang ada di kecamatan dan Kabupaten Brebes. Sekolah dengan predikat akreditasi B memiliki jumlah peserta didik sampai saat ini mencapai 179 siswa, siswa laki-laki 85 dan siswa perempuan berjumlah 94 dengan jumlah rombel 6.

Keunggulan dari sekolah ini adalah menjadi sekolah percontohan Program P5 Se Kabupaten

Brebes pada tahun 2023, Sekolah ini memiliki program-program unggulan yang didukung oleh peran komite sekolah dan paguyuban wali murid beserta masyarakat. Program-program unggulan tersebut diantaranya hafalan surat-surat pendek, program pengembangan dan pembinaan bakat bekerjasama dengan wali murid, program literasi, peringatan hari besar agama maupun hari besar nasional serta program-program lain yang melibatkan peran kepala sekolah bersama guru dan komite serta masyarakat dalam rangka mencetak generasi yang berkarakter.

Berdasarkan observasi awal dan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 1 Juli 2023 terhadap kepala sekolah dan guru di SD Negeri Tanjungsari 01 di dapat keterangan bahwa sekolah yang letaknya sangat strategis dekat dengan jalan utama desa dan jalur lintas dua kecamatan. Sekolah ini dipimpin oleh seorang kepala sekolah perempuan dari lulusan guru penggerak angkatan pertama sekaligus sebagai pengajar praktik. Kepala sekolah yang masih sangat muda dan memiliki banyak prestasi serta karir yang sangat bagus, beberapa waktu yang lalu memperoleh juara 3 lomba inovasi PTK tepatnya pada 27 November 2023, Ditangannya sekolah ini menjadi sekolah yang perkembangannya sangat pesat baik di Kecamatan maupun di Kabupaten. Sekolah ini memiliki 8 guru dan yang masih sangat muda namun belum sepenuhnya diberdayakan kinerjanya atau belum dioptimalkan.

Sekolah ini dalam pendekatan pendidikannya menerapkan nilai-nilai karakter dalam beberapa aspeknya, mengalami perkembangan tiap tahunnya. Kemajuan dan prestasinya ini bisa dilihat dari capaian akademik dan non akademik. Sebagian pendidik disini menguasai materi dengan baik namun penggunaan metode yang kurang bervariasi serta masih monoton, sehingga membuat anak didiknya menjadik jenuh. Kegiatan pembelajaran yang terlalu fokus dan terlalu santai pula membuat anak didiknya kurang memahami atau mengerti akan penyampaian materi tersebut. Serta kurangnya mengoperasikan media pembelajaran pada anak didiknya, guru hanya terpaku pada bahan ajar atau materinya saja. Serta kurangnya disiplin dan kurang bisa mengelola waktu pembelajaran.

Bedasarkan hasil observasi awal tersebut, penulis menduga bahwa sepenuhnya sudah terlaksana, dan untuk mengetahui Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Guru, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut. Sebelumnya penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru sudah dibahas di beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Hana Yulia, et al dengan judul penelitian peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di SD Negeri 012 Samarinda Kota.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan atau yang lainnya. Secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Pendekatan kualitatif sebagai suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks, dan rinci.

Jenis penelitian yang di gunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Herdiansyah dalam Murdianto (2020:32), berpendapat penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi.

Menurut Suharsimi Arikunto, yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dimana data diperoleh. Sedangkan menurut Lofland yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

Adapun jenis sumber data terdiri dari dua macam, yaitu: pertama, sumber data primer. Sumber data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama, yang dapat berupa kata-kata atau tindakan. Dalam hal ini yang akan menjadi sumber data primer/utama adalah hasil wawancara dengan kepala sekolah, Guru, dan Komite Sekolah.

Jenis sumber data yang kedua adalah sumber data sekunder. Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data-data yang diperlukan oleh data primer/data utama. Yaitu dapat berupa letak demografis suatu daerah, buku-buku, makalah, arsip, dokumen pribadi serta dokumen resmi.

Nugrahani (2014:113), juga berpendapat bahwa jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang memuat data utama yakni data yang diperoleh secara langsung di lapangan, misalnya narasumber atau informan. Data sekunder merupakan data tambahan yang diambil tidak secara langsung di lapangan, melainkan dari sumber yang sudah dibuat orang lain, misalnya: buku, dokumen, foto, dan statistik.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kombinasi metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara yang peneliti gunakan yaitu wawancara terstruktur. Peneliti menggunakan wawancara terstruktur untuk menggali pengalaman lima orang informan dalam penelitian ini dengan fokus pertanyaan bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01? Untuk mendapatkan kelengkapan data dan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian maka yang dijadikan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut :

#### 1) Wawancara

Metode ini digunakan untuk mewawancarai subyek penelitian, ini dilakukan untuk mendapatkan informasi dan data terkait. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Tanjungsari 01. Wawancara dilakukan secara terstruktur yakni peneliti lebih dulu menyiapkan instrument atau daftar pertanyaan yang diajukan kepada narasumber pada waktu yang sudah ditentukan. Berikut informan-informan yang dilibatkan dalam proses wawancara ini yaitu kepala sekolah, guru kelas dan guru mata pelajaran serta komite.

**Tabel 1.** Panduan Wawancara

No	Sub Fokus	Komponen	Aspek	Informan
1	Perencanaan (Planning)	1. Analisis potensi masalah dan kebutuhan	Kinerja Pembelajaran Guru	KS GR
		2. Tujuan	Kinerja Pembelajaran Guru	KS GR
		3. Kebijakan	Kinerja Pembelajaran Guru	KS GR KM
		4. Program kerja	Kegiatan Waktu	KS GR

			SDM Biaya	KM
		5. Strategi	Internal Keunikan	KS GR
2	Pengelolaan (Organizing)	1. Mengelola pengembangan kurikulum	Proses pengembangan /arah program	KS GR
		2. Pembagian tugas guru berdasarkan kompetensi dan profesionalitas guru	Struktur Organisasi Jadwal pengajaran/SKBM	KS GR KM
		3. Menetapkan dan mengembangkan organisasi sekolah	Menggabungkan kekuatan kelompok organisasi sekolah dalam memfasilitasi terwujudnya sasaran dan target yang telah disepakati sekolah	KS GR
3.	Pelaksanaan (Actuating)	1. Sosialisasi	Sosialisasi pelaksanaan program sekolah	KS
		2. Workshop (Pelatihan)	Pelaksanaan program pelatihan untuk pendidik dan tenaga kependidikan	GR
		3. Pembinaan (Konseling)	Pelaksanaan pembinaan untuk pendidik dan tenaga kependidikan	KS GR
4.	Pengawasan (Controlling)	1. Instrumen	Perangkat KBM Penilaian	KS GR
		2. Pelaksanaan Pengawasan	Monitoring Kegiatan sekolah Hasil pelaksanaan kegiatan	KS GR
		3. Tindak lanjut pengawasan	Evaluasi laporan	KS GR
<b>Kinerja Guru</b>				
1.	Penyusunan Rencana Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memformulasi tujuan pembelajaran RPP sesuai kurikulum/silabus dan karakteristik peserta didik</li> <li>Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir</li> </ul> Merencanakan kegiatan pembelajaran efektif	Prota Promes RPP Silabus	KS GR
2.	Pelaksanaan Proses pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi pembelajaran</li> <li>Menerapkan</li> </ul>	Materi Ajar Jurnal Mengajar Absensi Foto KBM Media Pembelajaran Sarana Pembelajaran	KS GR

		pendekatan /strategi pembelajaran efektif		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan sumber belajar/media belajar</li> </ul>		
		Memicu dan memelihara keterlibatan siswa		
3.	Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merancang alat evaluasi mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar</li> <li>• Menggunakan strategi dan metode penilaian memantau kemajuan dan hasil belajar dalam mencapai kompetensi tertentu sesuai RPP</li> </ul>	Perangkat KBM Penilaian	KS GR
		Memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik tentang kemajuan belajar dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya		

## 2) Observasi

Secara sederhana observasi/pengamatan dapat diartikan sebagai proses melihat situasi penelitian, dalam penelitian ini situasi komunikasi antara Peneliti dan informan.

Peneliti melakukan kunjungan langsung di tempat penelitian secara bertahap untuk menggali data sekaligus mengamati dan mencatat peristiwa yang ada dan yang terjadi secara langsung atau secara bertahap dilapangan sesuai dengan keadaan dan kondisi pada waktu tertentu dan disesuaikan dengan yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif.

**Tabel 2.** Panduan Observasi

No.	Sub Fokus	Kegiatan	Kode	Jml.
1.	Perencanaan	a. Rapat menyusun RKS b. Rapat menyusun RKAS c. Rapat Penyusunan Prota d. Rapat pengembangan kebijakan	Ob.1	3x
2.	Pengorganisasian	a. Materi yang disampaikan dalam rapat b. Peserta yang hadir dalam rapat dan masukan masukan c. Keputusan rapat	Ob.2	3x
3.	Pelaksanaan	a. Pelaksanaaa KBM b. pelaksanaan program sekolah c. Pelaksanaan pelatihan workshop dan pembinaan guru	Ob. 3	3x

4.	Pengawasan	a. Pengawasan KBM b. Pengawasan supervisi c. Pengawasan proram sekolah, Pengawasan pelaksanaan RKS dan RKAS	Ob. 4	3x
<b>Kinerja Guru</b>				
1.	Penyusunan Rencana Pembelajaran	a. Penyusunan Prota b. Penyusunan Promes c. Penyusunan RPP, d. Penyusunan Silabus	Ob 5	3x
2.	Pelaksanaan Proses Pembelajaran	a. Penggunaan materi ajar b. Penggunaan media ajar c. Penggunaan sarana pembelajaran d. Pelaksanaan KBM	Ob 6	3x
3.	<b>Penilaian/ evaluasi Hasil Belajar</b>	<b>a. Pelaksanaan penilaian</b> <b>b. Tidak lanjut</b>	<b>Ob 7</b>	<b>3x</b>

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan masa lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya atau bentuk yang untuk mengetahui kondisi secara umum pengumpulan data dengan cara melakukan analisis terhadap dokumen-dokumen yang berisi data yang menunjang analisis dalam penelitian yang di gunakan oleh peneliti, dalam fokus penelitian ini untuk mengambil data adalah menggunakan instrumen yang terdiri atas observasi, pedoman wawancara, dan dokumentasi.

**Tabel 3.** Telaah Dokumen

No.	Sub Fokus	Dokumen	Kode
1.	Perencanaan	RKS RKAS Program Sekolah KOSP PROTA	<b>Dok. 1</b>
2.	Pengorganisasian	RKS RKAS SKBM KSP Notula	<b>Dok. 2</b>
3.	Pelaksanaan	Lingkungan sekolah, Pelaksaaan program, KBM, Pelaksanaan pelatihan,	<b>Dok. 3</b>
4.	Pengawasan	Supervisi kelas Rapat evaluasi program sekolah Lapor Bulan	<b>Dok 4</b>
<b>Kinerja Guru</b>			

1.	Penyusunan Rencana Pembelajaran	e. Penyusunan Prota f. Penyusunan Promes g. Penyusunan RPP, h. Penyusunan Silabus	<b>Dok 5</b>
2.	Pelaksanaan Proses Pembelajaran	e. Penggunaan materi ajar f. Penggunaan media ajar g. Penggunaan sarana pembelajaran h. Pelaksanaan KBM	<b>Dok 6</b>
3.	Penilaian/ evaluasi Hasil Belajar	c. Pelaksanaan penilaian d. Tidak lanjut	<b>Dok 7</b>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini melalui data dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes dalam menjalankan peran manajemen dalam kepemimpinannya adalah sebagai berikut:

### 1. Deskripsi dan Analisis Peran Perencanaan (*planning*) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Perencanaan merupakan fungsi utama dari fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, karena dalam semua kegiatan yang bersifat manajerial untuk mendukung pencapaian tujuan, fungsi perencanaan harus dilakukan terlebih dahulu dari pada fungsi-fungsi lainnya. Menurut Stoner dan Freeman dalam Novianty Djafri (2017:17), Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah: proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuannya. Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesempatan. Di mana di gambarkan bahwa perencanaan memiliki dan menghubungkan fakta membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Hendarman dalam Hendarman et all (2018: 51) Kepala sekolah dapat menjalankan perannya sebagai manajer apabila memiliki wawasan kedepan (*visi*) dan tahu Tindakan apa yang harus dilakukan (*misi*) serta paham benar cara yang akan ditempuh (*strategi*).

Menurut Stoner dan Freeman dalam Novianty Djafri (2017:17), Kegiatan yang termasuk fungsi perencanaan adalah sebagai berikut. 1) Memperkirakan keadaan atau situasi di waktu mendatang berdasarkan keadaan di waktu-waktu yang lalu, keadaan sekarang dan kemungkinan perkembangan di waktu yang akan datang. 2) Menentukan atau sasaran atau hasil yang ingin di capai di waktu yang akan datang. 3) Mengembangkan strategi yaitu cara-cara yang akan di pergunakan untuk mencapai sasaran yang akan di tentukan. 4) Mengembangkan program, yaitu menentukan langkah-langkah atau urutan kegiatan serta waktu pelaksanaanya. 5) Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan program. 6) Menentukan program yaitu metode atau cara yang standar untuk melaksanakan kegiatan. 7) Mengembangkan kebijaksanaan, yaitu batasan-batasan yang harus diikuti mengenai mana yang di perbolehkan dan mana yang tidak.

Berdasarkan temuan penelitian diperoleh hasil bahwa hal yang pertama kali dilakukan kepala sekolah SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes dalam melaksanakan fungsi perencanaan ialah menganalisis potensi masalah dan kebutuhan,

Menentukan Tujuan Sekolah, Mengembangkan kebijakan, Menyusun program kerja dan Menyusun strategi.

Dari segi pelaksanaan fungsi perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes telah mencakup lima aspek perencanaan yang harus dilakukan kepala sekolah yaitu menganalisis potensi masalah dan kebutuhan, menentukan tujuan sekolah, mengembangkan kebijakan, Menyusun program kerja, dan Menyusun strategi semua dilaksanakan dengan baik berdasarkan dari adanya dokumentasi yang diperoleh pada saat penelitian.

Dalam menjalankan peran perencanaan kepala sekolah sudah melibatkan pihak seperti stakeholder yang ada mulai dari perencanaan menganalisis potensi masalah dan kebutuhan, menentukan tujuan sekolah, mengembangkan kebijakan, Menyusun program kerja, dan Menyusun strategi, RKS, RKAS. Pihak yang terlibat dalam perencanaan antara lain Kepala sekolah, dewan guru, komite. Dengan melibatkan semua pihak dalam setiap kegiatan perencanaan, artinya bahwa kepala sekolah SDN Tanjungsari 01 telah memiliki kemampuan manajerial. Kepala sekolah SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes telah mampu melaksanakan meskipun ada yang belum terpenuhi.

Dalam hal perencanaan, peneliti melihat kepala sekolah belum pernah mengujicoba kelayakan perencanaan yang dilakukan akan tetapi kepala sekolah sudah melaksanakan perencanaan dengan baik dan sudah terealisasi hal ini dibuktikan dengan perencanaan program sekolah dan program pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah secara langsung dapat mempengaruhi kinerja guru pada SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes sebab melalui perencanaan dengan sendirinya berpengaruh terhadap kinerja guru terutama untuk langkah-langkah strategis perbaikan pembelajaran. Penyusunan perencanaan dilakukan dengan cara melibatkan stakeholder sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, dewan guru, dan komite sekolah, penyusunan program terutama program pembelajaran dilakukan diawal tahun ajaran baru dan di evaluasi secara berkala.

## **2. Deskripsi dan Analisis Peran Pengorganisasian (Organizing) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Peran Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Tanjungsari 01 Kecamatan wanasari kabupaten Brebes, diperoleh hasil bahwa kepala sekolah memulainya dari mengelola pengembangan kurikulum, pembagian tugas guru berdasarkan kompetensi dan profesionalisme guru,serta menetapkan dan mengembangkan organisasi sekolah.

Menurut Novianty Djafri (2017:18) Pengorganisasian adalah kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk di tangani. Di tinjau dari segi prosesnya, pengorganisasian merupakan usaha untuk menyusun komponen-komponen pokok seperti manusia, fungsi dan faktor-faktor fisik sedemikian rupa, sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Dalam kegiatan tersebut di harapkan akan tercipta hubungan di antara masing-masing komponen. Dengan demikian fungsi pengorganisasian dapat di katakan sebagai proses menciptakan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang di lakukan dapat bermanfaat serta terarah pada suatu tujuan. Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengorganisir semua potensi yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta mempunyai kemampuan mengembangkan organisasi. Kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengorganisasian adalah: 1) Memerinci pekerjaan-pekerjaan mana yang harus di lakukan untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi. 2) Mengelompokkan pekerjaan tersebut kedalam unit-unit yang secara logis dan wajar dapat di jalankan oleh sekelompok orang atau satu orang. 3) Menyusun struktur yang menggambarkan, mengelompokkan. 4) Menyusun uraian pekerjaan atau tugas, yaitu batasan tugas, hubungan kerja, tanggung jawab dan wewenang

dari setiap unit kerja atau orang. 5) Menentukan kualifikasi jabatan, yaitu persyaratan untuk menduduki jabatan/ pekerjaan.

Didalam melaksanakan pengorganisasian kepala sekolah SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, dapat dikatakan terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan: 1) Kepala sekolah menempatkan gurudalam organisasi sesuai dengan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing guru, selain latar belakang Pendidikan kepala sekolah juga mempertimbangkan pengalaman atau lamanya masa kerja guru, tempat dan Alamat dalam mengambil keputusan pembagian tugas pada guru; 2) memberikan wewenang pada masing-masing pelaksana dan memberikan kepercayaan penuh pada mereka; 3) Terciptanya Kerjasama yang harmonis antara tenaga pendidik dan stakeholder lainnya di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes; 4) Struktur pengorganisasian sekolah sangat jelas sehingga saat pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan pembagian tugas yang sudah ditetapkan. Akan tetapi jika ada anggota yang berhalangan hadir bisa digantikan dengan anggota lain sesuai dengan kondisi dan kebutuhan.

Kepala sekolah SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes dalam penempatan dan pembagian tugas guru dilakukan sesuai bidang keilmuan yang dimiliki guru. Dalam pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan guru dilakukan di awal tahun Pelajaran selanjutnya di putuskan dalam Surat Keputusan Kepala Sekolah yaitu SK mengajar guru dan SK tugas tambahan guru. Semua guru diberi tugas mengajar sesuai dengan latar belakang Pendidikan atau sesuai kualifikasi pendidikan sedangkan untuk tugas tambahan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing guru. Beberapa tugas tambahan bagi guru SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes antara laian Operator Sekolah, guru Pembina ekstrakurimuler serta guru pembina spiritual atau keagamaan.

(Menurut Hendarman et al (2018: 49-50) Kepala sekolah merupakan sumber daya manusia yang seharusnya berperan sebagai manajer. Sebagai manajer, kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi mengoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya manusia jenis pelaksana melalui sejumlah input manajemen. Dengan tugas dan fungsi tersebut, proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk dapat menghasilkan output yang diharapkan.

Selain penyusunan organisasi dengan penempatan pembagian tugas berdasarkan kapasitas, kompetensi guru dan kulifikasi pendidikan guru, kepala sekolah SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, juga mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang ada. Struktur organisasi sekolah terdiri dari kepala sekolah sebagai penanggungjawab, komite sekolah sebagai pengawas dan pengontrol, kepala sekolah berkoordinasi dengan operator sekolah, guru kelas, guru mapel dan siswa. Setiap unit yang diberikan sudah mempunyai tugas dan kewenangan masing-masing. Kepala sekolah juga memberikan tugas kepada walimurid terpilih sebagai pengurus komite dan paguyuban dengan memberikan surat keputusan (SK) mengenai susunan pengurus komite dan paguyuban wali murid. Bentuk organisasi dari sekolah dengan memberikan SK kepada dewan guru tentang pembagian Tugas Mengajar dan Beban Kerja Guru SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes disetiap tahun ajaran baru.

Dalam pelaksanaan sehari-hari semua personal sekolah mempunyai tugas dan fungsi pokok jabatannya misalnya tugas kepala sekolah yaitu bertanggungjawab terhadap keberlangsungan proses KBM dan koordinator organisasi sekolah. Bendahara sekolah dan operator sekolah bertugas bagian keuangan dan administrasi sekolah termasuk dalam proses transaksi keuangan sesuai dengan sistem manajemen keuangan dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah.

Koordinator adalah guru yang ditunjuk dan diberi tugas tambahan selain mengajar untuk menjadi coordinator yang melaksanakan tugas khusus menjadi coordinator bertugas merancang,

melaksanakan dan berkoordinasi serta mengevaluasi bidang tugas yang diberikan dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah.

Koordinator di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes antara lain: 1) Koordinator P5; 2) Koordinator Ekstrakurikuler; 3) Koordinator Kesiswaan; 4) Koordinator Komunitas praktisi; 5) Koordinator program Literasi.

Guru kelas sekaligus wali kelas bertanggungjawab atas keberlangsungan KBM dikelas dan mengkoordinasi guru lain yang ditugaskan untuk mengajar di kelas tersebut dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah.

Kebijakan kepala sekolah dalam menempatkan dan memberikan guru dalam pengorganisasian sekolah dan pembagian tugas mengajar serta pembagian tugas tambahan mengajar berdasarkan kemampuan latar belakang pendidikan guru secara otomatis memberikan dampak pada kinerja guru di SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes.

### **3. Deskripsi dan Analisis Peran Pelaksanaan (*Actuating*) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Peran Pelaksanaan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang sudah berjalan di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes antara lain: sosialisasi, mengikutkan guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, workshop dan kursus, KKG), serta pembinaan guru oleh kepala sekolah.

Peran pelaksanaan kepala sekolah dimulai dari pelaksanaan sosialisasi, sebelum melakukan pelaksanaan/pergerakan kepala sekolah melakukan sosialisasi melalui rapat dengan dewan guru, komite dan wali murid. Kepala sekolah merangkul komite dan wali murid memperkenalkan atau mengajukan program-program sekolah.

Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru merupakan kegiatan yang dilaksanakan secara substansial yang mengacu pada hasil perencanaan. Dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes melaksanakan secara langsung baik didalam sekolah maupun diluar sekolah. Kepala sekolah memberikan dorongan maupun support terhadap guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan peningkatan profesi dengan memberikan fasilitas berupa anggaran dana transportasi dan surat izin pelaksanaan. Pelaksanaan peningkatan kinerja guru di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, diadakan Revitalisasi KKG dengan membentuk Komunitas Praktisi semacam KKG tetapi didalam sekolah, selain itu sekolah juga aktif mengikuti kegiatan KKG diluar sekolah, workshop, seminar dan pelatihan atau diklat mandiri di PMM. SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes juga sudah memiliki komunitas belajar yng sudah terdaftar di platform Merdeka mengajar Bernama “KOMBEL KOMEN” komunitas belajar yang menyenangkan.

Kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan juga mengadakan sarana penunjang dalam pembelajaran sesuai dengan analisis kebutuhan. Menurut hasil pengamatan diperoleh di ruang guru, ruang kelas, ruang TU, semua guru mengatakan bahwa sarana-sarana tersebut sangat bermanfaat sekali terutama dalam menunjang pembelajaran, Adapun sarana prasarana penunjang yang tersedia disekolah antara lain, akses internet, media pembelajaran seperti audio visual, LCD, Laptop untuk pembelajaran serta fasilitas guru dalam mengerjakan berbagai macam tugas guru.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah juga melaksanakan fungsi pelaksanaan dalam mengelola pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum yang ada dikembangkan dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, tenaga pendidik, sarana prasarana, lingkungan sekolah, potensi masyarakat dan potensi daerahnya. Pelaksanaan pengembangan kurikulum di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes

melibatkan beberapa pihak antara lain: kepala sekolah, guru, komite sekolah dan pengawas sekolah korwilcam sebagai narasumber dan partisipan. Kepala sekolah membentuk Tim Pengembangan kurikulum (KTSP) dan (Kurikulum Operasioanal Satuan Pendidikan (KOSP) yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, anggota dan narasumber. Ketua tim pengembang kurikulum dijabat oleh masing-masing guru yang sesuai dengan kompetensinya, sedangkan narasumber dari pengawas sekolah.

Dalam mengembangkan kurikulum dan pembelajaran, sekolah menuangkan secara lebih rinci dan operasional ke dalam bentuk prota, promes dan lainnya dalam bentuk perangkat pembelajaran. Perangkat kurikulum dan pembelajaran yang disusun secara mandiri oleh sekolah adalah program tahunan, program semester, silabus dan RPP, untuk yang kurikulum Merdeka seperti modul ajar, CP dan ATP disusun oleh guru kelas masing-masing. Selain perangkat tersebut, peneliti memperoleh dokumen kalender pendidikan dan jadwal Pelajaran yang disusun oleh SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes. Pemanfaatan teknologi informasi di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, saat ini sudah memanfaatkan dan menggunakan teknologi informasi, mulai dari absensi guru menggunakan aplikasi finger print dan kegiatan belajar mengajar guru juga memanfaatkan dan menggunakan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi yang ada saat ini sangat membantu guru untuk membantu keperluan pembelajaran dengan menggunakan laptop. Peran pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja guru yang sudah berjalan di SDN Tanjungsari Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, dapat dikatakan sdh baik, karena: a) Adanya motivasi dari kepala sekolah yang mendorong semua jajaran untuk melaksanakan peningkatan mutu pembelajaran; b) Adanya pembinaan atau bimbingan ke arah pencapaian sasaran pembelajaran yang sudah ditetapkan sebelumnya, serta para guru yang dipacu untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, kesadaran dan ketrampilan dalam pembelajaran supaya penyelenggaraan pembelajaran berjalan lebih efektif; c) Melibatkan dan memberdayakan semua stakeholder dalam upaya dan kegiatan peningkatan kinerja guru.

#### **4. Deskripsi dan Analisis Peran Pengawasan (*Controlling*) Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Novianty Djafri (2017:19) Pengawasan adalah fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen. Dalam pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Pengawasan merupakan bagian integral dari proses manajemen dan sering dihubungkan dengan perencanaan. Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan, jadi dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar. Dengan adanya pengawasan, pemimpin dapat menjaga organisasi tetap berada didalam rel yang benar.

Penerapan peran pengawasan di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes dilakukan dalam dua kegiatan yaitu kegiatan pengawasan terhadap program sekolah yang telah direncanakan dan kegiatan pengawasan dan evaluasi.

Pelaksanaan pengawasan di SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, dapat dikatakan sudah baik, hal ini dikarenakan: a) Pengawasan dilakukan secara rutin atau berkala dan dilakukan setiap kegiatan selesai dilaksanakan. Kegiatan evaluasi dilakukan setiap akhir semester yang sudah diagendakan dalam pertemuan musyawarah rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ketika ditemukan hal-hal yang kurang sesuai dengan yang sudah direncanakan maka dilakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar yang dilakukan kepala sekolah dan

semua warga sekolah kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan; b) Pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja guru dengan melaksanakan KBM.

Hasil penelitian tentang kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan peningkatan kinerja guru SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes, kepala sekolah memonitoring dan mengevaluasi dengan melakukan supervisi akademik kesemua guru. Teknik supervisi yang digunakan observasi kelas. Sasaran monitoring kinerja guru adalah kelengkapan perangkat pembelajaran guru, cara mengajar guru, ketepatan waktu guru hadir dan mengakhiri pembelajaran, kedisiplinan guru serta kondisi kelas serta interaksi guru dan murid. Berdasarkan hasil observasi peneliti, ada penemuan dalam pelaksanaan kunjungan kelas kepala sekolah belum melaksanakan secara konsisten, hal ini menyebabkan proses pembelajaran yang berlangsung dikelas kurang efektif dan efisien.

Novianty Djafri (2017:19-20) menyatakan bahwa: Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengawasan adalah: 1) Mengembangkan standar yaitu kondisi yang harus dicapai agar pekerjaan dilaksanakan secara efektif dan efisien. 2) Menentukan cara-cara untuk pemantauan kegiatan melalui sistem pelaporan atau sistem informasi, yaitu menentukan informasi apa saja yang diperlukan, mencakup bagaimana bentuknya, kapan waktu penyampaiannya dan dimana saja harus dicapai dan bagaimana cara menyampaikan informasi tersebut, apakah harus langsung atautkah dapat melalui pihak lain. Kesesuaian antara pemberi informasi dengan penerima informasi harus benar-benar sudah dibicarakan terlebih dahulu, sehingga tidak perlu terjadi perbedaan pendapat nantinya jika proses pelaksanaan saluran informasi tersebut sudah berjalan. 3) Mengevaluasi hasil yaitu mengumpulkan informasi, mengenai realisasinya apa yang telah terjadi, selanjutnya membandingkan dengan standar dan menganalisa jika terjadi penyimpangan. 4) Mengambil tindakan koreksi, apakah berupa penyesuaian rencana, tindakan perbaikan atau merencanakan ulang. Hal itu akan diambil sejauh dapat menyelesaikan persoalan. 5) Memberi penghargaan dan hukuman atas prestasi atau hasil yang dicapai.

Berdasarkan pendapat Novianty Djafri (2017:19-20) di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah SDN Tanjungsari 01, Kecamatan Wanasari, Kabupaten Brebes dalam menjalankan peran pengawasan sudah dilaksanakan dengan baik namun dalam penelitian ini masih ada kekurangan yaitu tidak adanya anggaran dalam kegiatan pengawasan program kerja sekolah maupun kinerja guru yaitu supervisi akademik. Anggaran yang disediakan hanya digunakan untuk kegiatan penunjang peningkatan kinerja guru seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan seperti kegiatan pelatihan ilmiah. Langkah pengawasan yang dilakukan kepala sekolah sudah dikatakan baik seperti langkah terlebih dahulu mengadakan rapat bersama dewan guru untuk membahas persiapan, membuat jadwal monitoring, pelaksanaan monitoring, evaluasi hasil monitoring, kepala sekolah juga memberikan bimbingan dan arahan kepada guru yang masih memiliki kekurangan dalam pembelajaran ,evaluasi yang dilakukan kepala sekolah merupakan langkah kepala sekolah dalam pengawasan yaitu untuk memutuskan dan mengadakan Tindakan perbaikan.

## PENUTUP

Setelah dilakukan penyajian dan analisis terhadap data-data penelitian maka dapat disimpulkan, adalah sebagai berikut;

1. Pelaksanaan fungsi perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Tanjungsari 01 Kecamatan Wanasari Kabupaten Brebes, telah mencakup lima komponen yaitu analisis potensi masalah dan kebutuhan, tujuansekolah, kebijakan, program kerja dan rencana strategi. Dalam menjalankan fungsi perencanaan, kepala sekolah juga selalu melibatkan semua pihak atau *stakeholder* yang ada, adapun pihak yang terlibat antara lain kepala sekolah, guru,

karyawan dan komite sekolah. Kepala sekolah sebelum menyusun sebuah program kepala sekolah mengadakan diskusi yaitu mengundang guru dan komite dalam rapat, kepala sekolah mengusulkan sebuah program dan apabila disetujui dan disepakati maka kepala sekolah menyusun program. Kepala sekolah juga menggunakan empat strategi perencanaan antara lain; Kekuatan sekolah yang diambil dari SDM guru yang memiliki kompetensi, Peran walimurid, prestasi siswa, serta peran paguyuban mereka satukan dan dikolaborasikan menjadi kekuatan. Penyusunan program sekolah yang diturunkan dari visi misi dan tujuan sekolah, program sekolah tersebut diturunkan menjadi RKS (Rencana Kerja Sekolah) diawali dengan evaluasi diri sekolah (EDS) sebagai acuan dalam menyusun program sekolah. Selanjutnya penyusunan program pembelajaran dilakukan di awal tahun ajaran baru dan dievaluasi secara bertahap, guru menyusun program pembelajaran meliputi: prota, promes, RPP, KKM dan sebagainya, proses pembelajaran dilakukan dengan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan perencanaan program evaluasi dilakukan berdasarkan kalender pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah, dalam hal ini masih terdapat kelemahan dalam guru, yaitu tidak semua guru menyusun kisi-kisi soal dan belum pernah ada guru yang melakukan uji coba dan analisis soal.

2. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan Mengelola pengembangan kurikulum, pembagian tugas guru berdasarkan kompetensi dan profesionalitas guru serta menetapkan dan mengembangkan organisasi sekolah. Pembagian tugas dalam organisasi sekolah, tugas mengajar dan tugas tambahan bagi guru berdasarkan pertimbangan antara lain: kapasitas dan intelektualitas yang dimiliki oleh masing-masing guru, latar belakang pendidikan guru, pengalaman atau lamanya masa kerja guru, tempat tinggal guru. Pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan guru dilakukan di awal tahun pelajaran, pembagian tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan guru, sedangkan untuk tugas tambahan bagi guru disesuaikan dengan kemampuan atau kompetensi guru. Tugas tambahan bagi guru selain mengajar antara lain tata usaha sekolah dan guru pembina ekstrakurikuler. Pengembangan organisasi sekolah yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan tugas kepada orang tua murid yang terpilih untuk menjadi pengurus komite dengan memberikan surat keputusan (SK) pengurus komite sekolah. Struktur organisasi sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru kelas/mapel dan koordinator. Dalam hal ini kepala sekolah melakukan koordinasi dan konsultasi tidak hanya dilakukan dengan dewan guru dan komite sekolah, namun juga dilakukan dengan pihak instansi terkait demi kemajuan sekolah.
3. Pelaksanaan fungsi pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain: Pelaksanaan sosialisasi, Mengadakan dan mengikutsertakan kegiatan pelatihan dan pendidikan guru, motivasi dan dorongan studi lanjut bagi guru, revitalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG), menyediakan fasilitas penunjang, mengelola pengembangan kurikulum dan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi sekolah. Program mengadakan dan mengikutsertakan kegiatan pelatihan dan pendidikan guru yaitu kepala sekolah mengadakan pendidikan dan Latihan secara mandiri, dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah seperti diklat PTK, *workshop*, seminar, lokakarya atau pelatihan lainnya, mengikutsertakan guru dalam KKG. Kepala sekolah juga memberikan motivasi dan dorongan kepada guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Fasilitas penunjang yang disediakan sekolah berupa buku-buku perpustakaan, jaringan internet, media pembelajaran seperti audio visual, LCD proyektor, laptop pembelajaran dan komputer guru. Selanjutnya kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum melibatkan *stakeholder* yang terdiri dari kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pengawas sekolah korwilcam Biddik kecamatan (sebagai nara sumber/partisipan), kepala sekolah juga membentuk tim pengembang kurikulum yang berSK-an, kurikulum yang dikembangkan terdiri dari kurikulum nasional dan muatan lokal, perangkat kurikulum dan pembelajaran disusun secara

mandiri antara lain: program tahunan, program semester, silabus, dan RPP, menyusun kalender pendidikan dan jadwal pelajaran. Dalam pemanfaatan teknologi informasi sekolah, guru terlihat sudah memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pembelajaran maupun sebagai bahan sumber belajar, pengelolaan sekolah sudah berbasis teknologi informatika, pemanfaatan teknologi informasi sekolah antara lain: belotomatis sekolah dengan komputer, teknologi informasi untuk pembelajaran.

4. Pelaksanaan fungsi pengawas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan melaksanakan pengawasan/evaluasi program sekolah dan pengawasan/evaluasi kinerja guru. Pengawasan/evaluasi program sekolah dilaksanakan dalam pertemuan rutin/musyawarah rutin untuk membahas tentang semua kegiatan yang telah dilakukan dan menindak lanjuti kendala yang ditemui di lapangan, sedangkan pengawasan/evaluasi kinerja guru dilakukan dengan cara supervisi akademik kunjungan kelas langsung atau observasi oleh kepala sekolah. Adapun sasaran supervisi adalah kelengkapan perangkat pembelajaran guru, kedisiplinan guru, ketepatan waktu guru tersebut hadir maupun mengakhiri pelajaran, cara guru mengajar, interaksi guru dan siswa dalam pembelajaran. Dalam melakukan kunjungan kelas langsung, kepala sekolah kurang konsisten, ketidakkonsisten tersebut dikarenakan jadwal kunjungan kelas mengikuti jadwal kesiapan kepala sekolah, mengingat kesibukan kepala sekolah, kepala sekolah kurang memberikan penghargaan/*reward* kepada guru yang menjalankan tugasnya dengan baik, Namun kepala tetap melakukan pembinaan terhadap guru dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara memberikan arahan dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan dan pendidikan peningkatan kompetensi guru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2017.
- Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: The Publish CV Budi Utama.
- Hendarman, dan Rohanim. 2018. *Kepala Sekolah Sebagai Manajer Teori dan Praktik*: Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Murdiyanto, Eko. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*: Yogyakarta. UPN "Veteran" Yogyakarta Press.
- Nugrahani. Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bukel. Tanjung. (2020). *Kepemimpinan & Prilaku Organisasi Konsep Dan Perkembangan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.