

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER PENDIDIKAN DALAM MENGOPTIMALKAN KINERJA MENGAJAR GURU DI DAERAH KHUSUS

Sukma Puri Bektiyastri*, Mustiningsih, Sultoni, Desi Eri Kusumaningrum

Universitas Negeri Malang Jl. Semarang No. 5 Malang

*Corresponding author, email: sukmapurib@gmail.com

doi: 10.17977/um065.v4.i12.2024.5

Keywords

education manager
teachers' teaching performance
the role of the school principal

Abstract

This study aims to describe the role of the school principal as an education manager in optimizing the teacher's teaching performance in a particular region. The researcher uses qualitative methods, namely case study type. The results are: (1) the school principal have roles in regulating the facilities and infrastructures in school by making plans and listing priorities based on BOS technical guidelines; (2) the principal have roles in managing the classroom by monitoring, providing direction, supervision, and providing teachers with training activities; (3) the school principal have roles in developing a good working relationship by accustoming active communication, involving the nearby community in school activities, and creating a school program namely "Ayo Sekolah"; lastly (4) the school principal have roles in reinforcing teachers by giving reward to the teachers. The reward is by supporting teachers in developing their teaching performance, career, potential, and getting a better assessment system for teachers. The school principal can improve the teachers' teaching performance by providing ratings to teachers and implementing reprimands and punishments for teachers and students.

1. Pendahuluan

Guru sebagai pendidik merupakan seorang yang berada pada garis terdepan dalam mengembangkan peserta didik, karena melalui guru terjadi transfer ilmu pengetahuan sekaligus proses mendidik dengan nilai-nilai positif melalui bimbingan dan keteladanannya. Menurut Gunawan, (2016) guru diharapkan mampu mempersiapkan siswa menghadapi dinamika perubahan yang berkembang dengan pesat. Perubahan yang terjadi bukan hanya yang berkaitan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga tentang pergeseran aspek nilai dan moral dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah juga berperan sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai manajer yaitu tertuju pada pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan yang berlaku. Menempati posisi sebagai manajer, kepala sekolah memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam upaya mewujudkan sekolah yang berkualitas, maka kepala sekolah juga harus memperhatikan kualitas kinerja guru.

Sekolah Dasar Negeri (SDN) 4 Kreet Kabupaten Ponorogo merupakan sekolah yang berada di daerah khusus. Daerah khusus yang dimaksud berlokasi di Desa Sidoharjo, Kecamatan Jambon, Kabupaten Ponorogo. Jumlah penduduk yang berkebutuhan khusus di Desa Sidoharjo adalah 276 orang dari 5953 jumlah warga desa tersebut. Disebut sebagai daerah khusus karena sebagian besar warga yang tinggal di daerah ini adalah tunagrahita. Tunagrahita adalah keterlambatan perkembangan daya pikir anak dan tidak mencapai tingkatan yang setara dengan anak-anak seumur mereka yang tingkat kecerdasannya normal. Anak tunagrahita juga tumbuh, hanya saja perkembangan atau daya pikir mereka berjalan lambat jika dibandingkan dengan anak-anak normal

seusia mereka. Banyaknya warga yang memiliki masalah tunagrahita membuat daerah ini disebut sebagai "Kampung Idiot".

Diperlukan tiga macam keterampilan untuk pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer, yaitu *technical*, *human*, and *conceptual*. Nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga keterampilan tersebut menurut Paul Hersey Cs dalam Wahjosumidjo, (2005) adalah:

1. *technical skills*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, teknik untuk melaksanakan kegiatan
- b) Kemampuan memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan untuk mendukung kegiatan

2. *human skills*

- a) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama
- b) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain ketika berkata dan berperilaku
- c) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
- d) kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, diplomatis
- e) Mampu berperilaku yang dapat diterima orang lain

3. *conceptual skills*

- a) kemampuan analisis
- b) kemampuan berpikir rasional
- c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi
- d) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan
- e) mampu mengantisipasi perintah
- f) mampu mengenali macam-macam kesempatan dan permasalahan sosial.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya juga memerlukan tiga kecerdasan. Menurut Rosyada dalam Kusnan, (2013) ada tiga kecerdasan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu :

1. Kecerdasan personal adalah keterampilan kepala sekolah melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial
2. Kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu dibidangnya
3. Kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan skill atau kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Kepala sekolah sebagai manajer pada dasarnya adalah melaksanakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Menurut Rosyadi dan Pardjono, (2015) pelaksanaan fungsi manajemen tersebut dalam bidang pendidikan meliputi :

1. perencanaan merupakan proses merencanakan atau penyusunan kegiatan dan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan
2. pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun atau membentuk hubungan kerja antar personil sekolah maupun hubungan kerja dengan sumber daya sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah. Suryobroto dalam Rosyadi dan Pardjono, (2015) menambahkan bahwa pengorganisasian di sekolah meliputi proses memilih personil sekolah serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan mekanisme kerja sehingga tercapainya tujuan sekolah
3. penggerakan merupakan kegiatan membimbing personil sekolah dengan memberi perintah, petunjuk, motivasi, menegakkan disiplin, dan usaha lainnya untuk bekerja mengikuti tujuan yang telah ditetapkan
4. pengawasan merupakan kegiatan memeriksa, mencocokkan, mengusahakan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Menurut Ticoalu dalam Rosyadi dan Pardjono, (2015) menambahkan bahwa pengawasan merupakan kegiatan mengevaluasi pelaksanaan kerja yang kemudian memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk tercapainya tujuan secara maksimal.

Dengan memiliki kemampuan dan kecerdasan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola institusinya secara efektif dan efisien sehingga terwujudnya lembaga pendidikan yang berkualitas. Ada beberapa cara kepala sekolah untuk mewujudkan perannya sebagai manajer yang dikemukakan oleh Mulyasa, (2011) sebagai berikut:

1. memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah
2. memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya secara persuasif dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal
3. mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, yaitu kepala sekolah mendorong para tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (partisipasi).

Menurut Mistrianingsih, Imron, dan Nurabadi, (2015) peran kepala sekolah sebagai manajer juga dapat dilihat dalam pemberdayaan orang tua yang dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk andil dalam kegiatan sekolah, menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orang tua, kepala sekolah bersama guru menjalin hubungan kerja sama dengan baik dan merata dalam pengelolaan sekolah, serta memberi pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengembangan kinerja para personil (terutama guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan dalam menjalankan tugas pendidikan. Menurut Mulyasa, (2011) tugas kepala sekolah dalam pengembangan guru dan staf bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya untuk mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru dan staf secara pribadi. Pengembangan guru dan staf ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa mereka dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Program pengembangan tersebut dapat berupa pembentukan keterampilan profesional, seperti mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, pelatihan, penataran, workshop, seminar, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh

lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf dapat pula dilaksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh sekolah atau antar sekolah, salah satunya yaitu Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Selain pendapat diatas, peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru menurut Kompri, (2017) dapat dilakukan dengan:

1. menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, pembiayaan Proses Belajar Mengajar (PBM) dan pengembangan kurikulum menjadi prioritas program sekolah
2. membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi atas pelanggaran guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
3. memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.

Peran kepala sekolah untuk menyediakan fasilitas pembelajaran, melakukan pembinaan pertumbuhan jabatan guru, dan dukungan profesionalitas lainnya mampu menjadikan kekuatan tersendiri bagi guru untuk melaksanakan tugasnya. Menurut Suharno dalam Kompri, (2016) kegiatan pembinaan dan pengembangan bukan hanya difungsikan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga menyangkut pengembangan karier pegawai.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif berdasarkan jenis penelitian studi kasus. Rancangan penelitian ini diawali dengan pengumpulan data antara lain wawancara (narasumber: kepala SD Negeri 4 Kribet, guru SD Negeri 4 Kribet, komite sekolah, dan peserta didik), observasi (dilakukan di lingkungan sekolah), dan dokumentasi {profil, visi, dan misi sekolah, struktur organisasi sekolah, potret SD Negeri 4 Kribet Kabupaten Ponorogo, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan surat tugas guru}. Setelah itu merangkum data-data yang telah dikumpulkan, dilanjutkan dengan pemaparan data ke bentuk narasi, dan yang terakhir adalah membuat kesimpulan. Peneliti dalam proses pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik, pengecekan anggota, serta kecukupan bahan referensi. Sedangkan untuk tahap penelitian yaitu diawali dengan tahap pra lapangan atau persiapan, tahap pendahuluan, tahap penyusunan proposal, tahap pelaksanaan, dan tahap penulisan laporan.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Peran kepala sekolah dalam mengatur sarana dan prasarana sekolah untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo yaitu Sarana dan prasarana di SD Negeri 4 Kribet sudah memadai sehingga mampu menunjang pembelajaran

Kepala SD Negeri 4 Kribet dalam menjalankan perannya sebagai manajer pendidikan tentu memperhatikan kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di sekolah untuk menunjang pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Sarana dan prasarana yang sudah ada di sekolah seperti tersedianya tempat bermain, perpustakaan, tempat parkir, ruang yang ada di sekolah juga sudah lengkap, IT sudah meningkat, aksesibilitasnya, laptop, 2 komputer, dan untuk jaringannya disini sudah stabil karena sudah dipasang Wifi. Ada beberapa ruangan di SD Negeri 4 Kribet yang belum memadai, dikarenakan masih dalam proses pembangunan atau renovasi. Kepala SD Negeri 4 Kribet dalam mengatasi hal tersebut adalah dengan lebih memaksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada, seperti menyediakan ruang sementara dengan mensekat satu ruangan untuk digunakan dua ruangan, sehingga masalah tersebut bisa terkendali untuk sementara waktu.

Ruangan yang disekat adalah ruang perpustakaan yang disekat dengan ruang UKS jadi UKS nya masih sempit, musala sekolah belum ada jadi kalau ada kegiatan keagamaan biasanya ke masjid desa yang letaknya dekat dengan sekolah, perbaikan toilet, lapangan olahraga juga belum ada tapi sekolah sudah mensiasatinya dengan menggunakan lapangan upacara ketika olahraga. Selain

memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk menunjang pembelajaran sehingga permasalahan tersebut bisa terkendali dan tidak menimbulkan kendala khusus, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan juga memiliki peranan penting dalam pengadaan maupun perawatan sarana dan prasarana di sekolah. Misalnya dengan membuat perencanaan yang lebih matang dan menyusun skala prioritas berdasarkan juknis BOS, sering bertukar pikiran dan mengomunikasikan dengan guru dan komite sekolah terkait permasalahan sarana dan prasarana yang ada.

Peran kepala sekolah dalam menjamin kenyamanan guru ketika bekerja yaitu dengan memperhatikan setting ruang kantor untuk guru dan membuat layout ruang guru yang kemudian didiskusikan bersama guru. Nyaman dalam hal ini dapat dilihat dari ruangan yang sudah cukup longgar untuk ditempati, setiap guru sudah mendapatkan satu meja kerja, dan ruang kantor guru sudah terpisah dengan ruang kepala sekolah maupun ruang tamu sehingga terasa nyaman untuk bekerja ataupun untuk rapat. Selain ruang kantor untuk guru, kepala sekolah turut berperan dalam pengembangan perpustakaan. Kepala sekolah membuat jadwal bergilir untuk masing-masing kelas berkunjung ke perpustakaan dengan didampingi oleh guru, sehingga perpustakaan sekolah tidak pernah sepi pengunjung.

Kepala sekolah juga melibatkan guru dalam pengembangan perpustakaan, guru terlibat dalam penataan dan pengelompokan buku-buku perpustakaan dan ada salah satu guru yang ditugasi untuk mengurus perpustakaan. Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam penataan halaman dan lingkungan sekolah adalah menggerakkan atau melibatkan guru, penjaga sekolah, dan peserta didik untuk merawat halaman dan lingkungan sekolah. Taman sekolah tampak rindang dan sejuk karena ditanami dengan berbagai macam bunga dan tanaman perindang. Setiap depan kelas terdapat taman berukuran besar dengan aneka macam bunga yang ditanam oleh peserta didik dibantu guru kelas masing-masing. Selain itu lingkungan sekolah juga aman, hal ini dapat dibuktikan dengan belum pernah adanya kasus pencurian di sekolah tersebut.

Peran kepala sekolah dalam mengatur kelas untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo yaitu Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru terkait desain tempat duduk di kelas

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan bahwa kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru terkait desain tempat duduk di kelas. Peran kepala sekolah dalam hal desain tempat duduk di kelas ini adalah melakukan *monitoring* dan memberikan pengarahan kepada guru. Mengingat sekolah ini merupakan sekolah inklusi dan tidak adanya perbedaan ruang kelas antara Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) ataupun dengan siswa reguler lainnya, maka dalam pengaturan tempat duduk selain harus memperhatikan postur tubuh juga harus memperhatikan tingkat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan. Dengan pengaturan desain tempat duduk yang telah diterapkan menjadikan ruang kelas terasa nyaman, longgar, dan pandangan peserta didik tidak terhalang oleh teman yang lain ketika sedang pembelajaran di kelas.

Selain memberikan kebebasan kepada guru terkait dengan desain tempat duduk di kelas, kepala sekolah juga senantiasa mendukung dan memberikan kebebasan kepada guru untuk menggunakan media dan alat pembelajaran sesuai dengan kebutuhan guru yang sebelumnya dicantumkan dalam RPP. Peran kepala sekolah dalam hal penggunaan media dan alat pembelajaran oleh guru adalah: (1) melakukan monitoring kepada guru terkait pengaturan ruang kelas maupun media dan alat pembelajaran yang digunakan oleh guru; (2) kepala sekolah melakukan supervisi dan menyampaikan hasil supervisi dalam rapat; (3) Apabila ada hasil supervisi yang kurang maksimal maka kepala sekolah akan memberikan arahan kepada guru dan menyampaikan bagaimana seharusnya yang dilakukan guru; (3) mengikut sertakan guru pada kegiatan pelatihan, *workshop* atau bimbingan yang sudah ditentukan oleh dinas minimal 2x dalam satu tahun.

Media dan alat pembelajaran yang digunakan oleh guru cukup variatif, tidak jarang juga guru menggunakan media dan alat pembelajaran yang berbeda antara media dan alat pembelajaran untuk siswa reguler dengan media dan alat pembelajaran yang digunakan guru untuk siswa ABK. Media dan alat pembelajaran tersebut misalnya adalah gambar, puzzle, dakon, bentuk-bentuk bangun ruang dengan kertas manila, buku, sempoa, boneka tangan, kain flanel yang digambari lengkap dengan tulisan dari aneka bentuk, dan papan. Hal ini dikarenakan tingkat pemahaman peserta didik reguler dan peserta didik ABK juga berbeda, biasanya peserta didik ABK membutuhkan stimulus lebih agar

pelajaran yang disampaikan mampu diterima dengan baik. Penggunaan media dan alat pembelajaran oleh guru secara maksimal dapat mempengaruhi pemahaman peserta didik terkait dengan materi yang disampaikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai ujian dan prestasi siswa yang meningkat.

Peran kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kerja yang baik untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo

Hubungan kerja yang baik antar guru harus dibangun untuk menciptakan kerukunan sehingga tercipta suasana yang positif untuk bekerja. Peran kepala sekolah untuk menciptakan hubungan kerja yang baik antar guru adalah dengan membiasakan komunikasi yang kontinyu atau terus menerus antar guru dan membiasakan guru untuk saling bertukar pikiran atau *sharing* terkait pekerjaan maupun program masing-masing. Dengan begini antar guru akan semakin akrab dan komunikasi dapat berjalan secara fleksibel. Sehingga guru bisa sama-sama berkembang untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain membangun hubungan kerja yang baik antar guru, kepala sekolah juga perlu membangun hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dengan guru. Peran kepala sekolah untuk menciptakan hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dengan guru adalah dengan cara sering memberikan arahan secara langsung kepada guru apabila ada yang dirasa kurang tepat, mengkonfirmasi kepada guru apabila akan diadakan supervisi, mengadakan rapat antara guru dengan kepala sekolah, memaksimalkan kegiatan anjungsana, dan membangun komunikasi aktif dengan guru baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Dalam memudahkan komunikasi aktif ini, guru dan kepala sekolah membuat grup *whatsapp*. Grup *whatsapp* dibuat untuk memudahkan dalam berdiskusi, bertanya, saling mengisi, dan saling memperbaiki. Dengan begini maka komunikasi aktif dapat dilakukan sewaktu-waktu.

Peran kepala sekolah untuk menjalin hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dengan komite, masyarakat, dan orangtua peserta didik adalah dengan melibatkan mereka dalam acara perpisahan, melakukan musyawarah dengan komite apabila ada kebijakan baru, mengadakan rapat dengan orangtua dan komite ketika persiapan PPDB, membuat grup *Whatsapp* antara orangtua dengan wali kelas untuk memudahkan dalam berkomunikasi dan bertukar informasi, membuat program *home visit*, membuat program gerakan ayo sekolah, bekerja sama dengan perangkat desa untuk menyukseskan program gerakan "Ayo Sekolah", dan menyediakan layanan konsultasi kepada orangtua terkait permasalahan peserta didik.

Peran kepala sekolah dalam memberikan penguatan untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, peran kepala sekolah dalam pemberian penguatan kepada guru pun sangat diperlukan. Peran kepala sekolah dalam memberikan penguatan kepada guru misalnya: (1) memberikan penghargaan kepada guru dengan cara senantiasa mendukung guru untuk mengembangkan kinerja, karir, maupun potensi yang dimiliki oleh guru; (2) mengikut sertakan guru di berbagai macam kegiatan pengembangan kinerja seperti diklat, *workshop*, pelatihan, seminar, menjadi tim penulisan soal ABK di Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, menjadi tim pengembang pendidikan inklusi di Jawa Timur, dan mengikuti kuliah singkat selama satu bulan di Australia. Tentu hal ini sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, karena dengan mengikuti berbagai macam kegiatan pengembangan akan menambah pengetahuan guru dan berdampak positif pada pengembangan sistem pendidikan yang ada di sekolah. Secara tidak langsung, guru dapat memperbaiki pendidikan yang ada di sekolah tempat dia bekerja dengan kemampuan kinerja mengajar yang dimiliki.

Selain untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, pemberian kesempatan kepada guru mengikuti berbagai macam kegiatan yaitu untuk persyaratan kenaikan tingkat yang akan berpengaruh kepada peningkatan kesejahteraan guru. Hal ini dikarenakan, syarat kenaikan tingkat yaitu guru harus aktif mengikuti berbagai macam kegiatan pengembangan minimal dua kali dalam satu tahun. Tentu dengan pemberian kesempatan dari kepala sekolah seperti di atas akan memudahkan guru dalam kenaikan tingkat. Sedangkan peran kepala sekolah untuk mengukur kinerja mengajar guru adalah menerapkan sistem penilaian kepada guru. Penilaian tersebut berbentuk raport yang dilakukan setiap akhir tahun. Standar nilai pada guru yaitu 75. Peran kepala

sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan peserta didik adalah dengan menerapkan sistem teguran dan hukuman. Sistem teguran dan hukuman untuk guru yaitu apabila ada guru yang kurang disiplin maka kepala sekolah akan menegur, jika guru belum juga jera maka guru akan ditegur oleh kedinasan dengan diberikannya surat peringatan. Sedangkan bentuk hukuman atau teguran yang diberikan kepada peserta didik yaitu bersifat mendidik, jadi tidak ada hukuman fisik untuk memberikan efek jera kepada peserta didik.

Pembahasan

Peran kepala sekolah dalam mengatur sarana dan prasarana sekolah untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo yaitu Sarana dan prasarana di SD Negeri 4 Kreet sudah memadai sehingga mampu menunjang pembelajaran

Kepala sekolah memerlukan tiga kecerdasan dalam menjalankan perannya sebagai manajer pendidikan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Rosyada dalam Kusnan, (2013) ada tiga kecerdasan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kecerdasan manajerial yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi. Proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala SD negeri 4 Kreet dalam mengatur sarana dan prasarana yang ada di sekolah terlihat ketika membuat perencanaan yang lebih matang terkait pengadaan atau perawatan sarana dan prasarana yang ada di sekolah yang disesuaikan dengan juknis BOS yang berlaku karena pendanaannya ditunjang oleh dana BOS, menyusun skala prioritas berdasarkan tingkat kebutuhannya, dan membuat *layout* ruang guru.

Selain membuat perencanaan, kepala SD Negeri 4 Kreet juga mengomunikasikan dengan guru dan komite sekolah terkait permasalahan sarana dan prasarana yang ada. Dengan mengomunikasikan permasalahan yang ada, maka akan timbul alternatif pemecahan masalah dari kepala sekolah maupun dari guru dan komite sekolah. Kepala SD Negeri 4 Kreet juga menggerakkan personalia yang ada di sekolah dengan melibatkan guru, penjaga sekolah, dan peserta didik untuk merawat halaman dan lingkungan sekolah. Terdapat beraneka bunga dan pohon di sekitar lingkungan dan halaman sekolah sehingga suasana di sekolah tampak asri dan sejuk. Disediakan taman dengan ukuran besar di depan kelas, sehingga guru dan peserta didik bisa menanam bunga bersama. Menurut Suryobroto dalam Rosyadi dan Pardjono, (2015) menambahkan bahwa pengorganisasian di sekolah meliputi proses memilih personil sekolah serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan mekanisme kerja sehingga tercapainya tujuan sekolah. Dalam hal ini kepala SD Negeri 4 Kreet menugaskan salah satu guru untuk bertanggung jawab di perpustakaan. Guru tersebut ditugaskan dalam pengembangan perpustakaan, penataan buku perpustakaan, dan pengelompokan buku perpustakaan.

Beberapa sarana dan prasarana di SD Negeri 4 Kreet ada yang belum memadai dikarenakan masih dalam proses pembangunan atau renovasi. Paul Hersey Cs dalam Wahjosumidjo, (2005) menyebutkan bahwa diperlukan tiga macam keterampilan untuk pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer pendidikan, salah satunya adalah *conceptual skills* yang menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu mengenali macam-macam kesempatan dan permasalahan sosial. Kepala SD Negeri 4 Kreet dalam mengatasi permasalahan sarana dan prasarana sekolah tersebut adalah menyediakan ruang sementara dengan mensekat satu ruangan untuk digunakan dua ruangan, sehingga masalah tersebut bisa terkendali untuk sementara waktu. Ruangan yang disekat adalah ruang perpustakaan yang disekat dengan ruang UKS, musala sekolah belum ada jadi kalau ada kegiatan keagamaan biasanya ke masjid desa yang letaknya dekat dengan sekolah, perbaikan toilet, lapangan olahraga juga belum ada tapi sekolah sudah mensiasatinya dengan menggunakan lapangan upacara ketika olahraga.

Peran kepala sekolah dalam mengatur kelas untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo yaitu Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru terkait desain tempat duduk di kelas

Kepala SD Negeri 4 Kreet memberikan kebebasan kepada guru dalam hal penataan ruang kelas maupun penggunaan media dan alat pembelajaran. Terkait dengan penataan ruang kelas, karena SD

Negeri 4 Kretet ini merupakan sekolah inklusi dan tidak adanya perbedaan ruang kelas antara Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) ataupun dengan siswa reguler lainnya, maka dalam pengaturan tempat duduk selain harus memperhatikan postur tubuh juga harus memperhatikan tingkat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan. Begitupula dalam penggunaan media dan alat pembelajaran, tidak jarang juga guru menggunakan media dan alat pembelajaran yang berbeda antara media dan alat pembelajaran untuk siswa reguler dengan media dan alat pembelajaran yang digunakan guru untuk siswa ABK. Hal ini dilakukan agar siswa dapat menerima materi yang dijelaskan dengan baik.

Menurut Rosyadi dan Pardjono, (2015) kepala sekolah melakukan fungsi manajemen yang salah satunya adalah penggerakan, dalam kegiatan penggerakan tersebut kepala sekolah membimbing personil sekolah dengan memberi perintah, petunjuk, motivasi, menegakkan disiplin, dan usaha lainnya untuk bekerja mengikuti tujuan yang telah ditetapkan. Kepala SD Negeri 4 Kretet dalam menjalankan fungsi penggerakan yaitu dengan memberikan arahan kepada guru untuk meletakkan papan pajangan hasil karya siswa di dinding kelas, sehingga peserta didik dapat melihat hasil karyanya sewaktu-waktu. Sedangkan dalam penggunaan media dan alat pembelajaran, apabila ada guru yang hasil supervisinya kurang maksimal maka kepala sekolah akan memberikan arahan kepada guru dan menyampaikan bagaimana seharusnya yang dilakukan guru untuk menstimulus peserta didik sehingga hasil belajar peserta didik bisa maksimal.

Selain itu, kepala SD Negeri 4 Kretet juga melakukan penilaian terhadap pengaturan ruang kelas maupun media dan alat pembelajaran yang digunakan oleh guru. Hal ini seperti pendapat Kompri, (2017) bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru salah satunya dengan membuat pengukuran kinerja guru. Hasil supervisi akan disampaikan kepada guru melalui rapat, guru dengan hasil supervisi yang kurang maksimal akan diikutsertakan pada kegiatan pelatihan, *workshop* atau bimbingan yang sudah ditentukan oleh dinas minimal 2x dalam satu tahun. Menurut Mulyasa, (2011) tugas kepala sekolah dalam pengembangan guru dan staf adalah dengan cara mengikutsertakan guru dan staf pada berbagai macam program pengembangan pembentukan keterampilan profesional, seperti mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, pelatihan, penataran, *workshop*, seminar, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah.

Peran kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kerja yang baik untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo

Hubungan kerja yang baik harus dibangun untuk menciptakan kerukunan sehingga tercipta suasana yang positif untuk bekerja. Salah satunya adalah dengan menciptakan komunikasi yang efektif di sekolah. Menurut Paul Hersey Cs dalam Wahjosumidjo, (2005) kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memerlukan *human skills* yang mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kepala SD Negeri 4 Kretet untuk menciptakan hubungan kerja yang baik antar guru adalah dengan membiasakan komunikasi yang kontinyu atau terus menerus antar guru. Kepala SD Negeri 4 Kretet juga membiasakan guru untuk saling bertukar pikiran atau *sharing* antar guru terkait pekerjaan maupun program masing-masing. Dengan begini antar guru akan semakin akrab dan komunikasi dapat berjalan secara fleksibel. Sehingga guru bisa sama-sama berkembang untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, kepala sekolah juga membangun komunikasi aktif antara kepala sekolah dengan guru secara langsung maupun secara tidak langsung. Dalam memudahkan komunikasi aktif ini, guru dan kepala sekolah membuat grup *whatsapp*. Grup *whatsapp* dibuat untuk memudahkan dalam berdiskusi, bertanya, saling mengisi, dan saling memperbaiki. Dengan begini maka komunikasi aktif dapat dilakukan sewaktu-waktu.

Menurut Mistrianingsih, Imron, dan Nurabadi, (2015) menyebutkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat dalam pemberdayaan orang tua yang dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk andil dalam kegiatan sekolah, menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orang tua, kepala sekolah bersama guru menjalin hubungan kerja sama dengan baik dan merata dalam pengelolaan sekolah, serta memberi pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala SD Negeri 4 Kretet dalam hal menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar, wali siswa, dan komite sekolah yang pertama yaitu dengan senantiasa melibatkan mereka dalam acara sekolah misalnya yaitu acara

perpisahan, rapat pra ujian, mengadakan rapat dengan orangtua dan komite ketika persiapan PPDB, dan melakukan musyawarah dengan komite apabila ada kebijakan baru.

Selain itu untuk menjalin komunikasi secara intensif dengan komite sekolah dan paguyuban orang tua, guru dan orang tua atau wali peserta didik membuat grup *Whatsapp* untuk memudahkan dalam bertukar informasi dan agar lebih akrab. Sedangkan untuk menjalin hubungan kerja sama yang baik dan merata dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah memaksimalkan kegiatan anjungsana, membuat program *home visit*, membuat program gerakan ayo sekolah, dan menyediakan layanan konsultasi kepada orangtua terkait permasalahan peserta didik. Layanan konsultasi yang diberikan untuk orangtua peserta didik dapat disampaikan melalui komite, *whatsapp*, atau bisa langsung datang ke sekolah. Setelah itu barulah guru melakukan kunjungan dari rumah ke rumah atau *home visit* untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh peserta didik. Guru datang ke rumah ABK untuk membantu permasalahan ABK, memberi perhatian khusus seperti melatih berbicara, cara bersosialisasi, cara berkumpul, ditumbuhkan empatinya. Dengan diberi pembekalan seperti itu diharapkan anak akan menjadi lebih PD dan bisa berbaur dengan lingkungannya.

Kepala SD Negeri 4 Kreet juga memberi pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memberikan arahan secara langsung kepada guru apabila ada yang dirasa kurang tepat, mengkonfirmasi kepada guru apabila akan diadakan supervisi, dan mengadakan rapat antara guru dengan kepala sekolah. Menurut Mulyasa, (2011) kepala sekolah dapat mewujudkan perannya sebagai manajer pendidikan salah satunya dengan cara kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan sekolah. Kerja sama dengan perangkat desa tentang pemberdayaan ABK, seperti melakukan koordinasi dengan perangkat desa apabila ada ABK yang belum sekolah. Perangkat desa biasanya akan mengkonfirmasi kepada sekolah apabila ada ABK yang potensi usianya masih bisa sekolah namun tidak mau sekolah. Maka perangkat desa bersama sekolah akan membujuk ABK tersebut agar mau sekolah. Hal ini diperlukan untuk menyukseskan program sekolah, yaitu "gerakan ayo sekolah".

Peran kepala sekolah dalam memberikan penguatan untuk mengoptimalkan kinerja mengajar guru SD Negeri daerah khusus di Kabupaten Ponorogo

Penguatan yang diberikan oleh kepala SD Negeri 4 Kreet misalnya yaitu memberikan penghargaan kepada guru dengan cara senantiasa mendukung guru untuk mengembangkan kinerja, karir, maupun potensi yang dimiliki oleh guru. Secara bergilir, kepala sekolah mengikuti guru di berbagai macam kegiatan pengembangan kinerja seperti diklat, *workshop*, pelatihan, seminar, mengizinkan guru menjadi tim penulisan soal ABK di Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo, mengizinkan guru menjadi tim pengembang pendidikan inklusi di Jawa Timur, dan mengizinkan guru mengikuti kuliah singkat selama satu bulan di Australia. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa, (2011) tugas kepala sekolah dalam pengembangan guru dan staf yaitu dengan mengikutsertakan mereka pada program pengembangan pembentukan keterampilan profesional, seperti mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, pelatihan, penataran, *workshop*, seminar, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Selain untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, pemberian kesempatan kepada guru mengikuti berbagai macam kegiatan yaitu untuk persyaratan kenaikan tingkat yang akan berpengaruh kepada peningkatan kesejahteraan guru SD Negeri 4 Kreet. Hal ini dikarenakan, syarat kenaikan tingkat yaitu guru harus aktif mengikuti berbagai macam kegiatan pengembangan minimal dua kali dalam satu tahun. Tentu dengan pemberian kesempatan dari kepala SD Negeri 4 Kreet seperti di atas akan memudahkan guru dalam kenaikan tingkat. Menurut Suharno dalam Kompri, (2016) kegiatan pembinaan dan pengembangan bukan hanya difungsikan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga menyangkut pengembangan karier pegawai.

Dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan peserta didik, kepala SD Negeri 4 Kreet menerapkan sistem teguran dan hukuman serta membuat tata tertib sekolah. Sistem teguran dan hukuman untuk guru yaitu apabila ada guru yang kurang disiplin maka kepala sekolah akan

menegur, jika guru belum juga jera maka guru akan ditegur oleh kedinasan dengan diberikannya surat peringatan. Penghargaan yang diberikan oleh kepala SD Negeri 4 Kreet kepada guru yaitu dengan senantiasa memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kinerja, karir, maupun potensi yang dimiliki oleh guru. Kepala SD Negeri 4 Kreet juga melakukan pengukuran kinerja mengajar guru, kepala sekolah menerapkan sistem penilaian kepada guru. Penilaian tersebut berbentuk raport yang dilakukan setiap akhir tahun. Standar nilai pada guru yaitu 75. Sedangkan bentuk hukuman atau teguran yang diberikan kepada peserta didik yaitu bersifat mendidik, jadi tidak ada hukuman fisik untuk memberikan efek jera kepada peserta didik. Menurut Kompri, (2017) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja mengajar guru yaitu dengan membuat pengukuran kinerja guru, perbaikan sistem, memberikan sanksi atas pelanggaran guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta memberikan penghargaan yang pantas terhadap prestasi guru.

4. Simpulan dan Saran

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini terdiri dari: (1) peran kepala sekolah dibidang kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di sekolah adalah membuat perencanaan yang lebih matang sesuai dengan juknis BOS, menyusun skala prioritas sarana dan prasarana sekolah, sering bertukar pikiran dan mengomunikasikan dengan guru dan komite sekolah terkait permasalahan sarana dan prasarana yang ada, dan mampu membuat alternatif pemecahan masalah sarana dan prasarana. Peran kepala sekolah dalam menjamin kenyamanan guru ketika bekerja adalah dengan memperhatikan setting atau penataan ruang kantor untuk guru dan membuat layout ruang guru yang kemudian didiskusikan bersama guru. Peran kepala sekolah dalam pengembangan perpustakaan adalah melibatkan guru dalam pengembangan perpustakaan, penataan dan pengelompokan buku-buku perpustakaan, menugaskan salah satu guru untuk bertanggung jawab di perpustakaan.

Sedangkan peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam penataan halaman dan lingkungan sekolah adalah menggerakkan atau melibatkan guru, penjaga sekolah, dan peserta didik untuk merawat halaman dan lingkungan sekolah; (2) Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru terkait pengaturan ruang kelas maupun media dan alat pembelajaran yang digunakan oleh guru. Meskipun kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru, namun kepala sekolah tetap melakukan monitoring dan melakukan supervisi kepada guru. Dalam hal pengaturan ruang kelas, kepala sekolah juga memberikan arahan kepada guru untuk meletakkan papan pajangan hasil karya siswa di dinding kelas. Sedangkan dalam hal penggunaan media dan alat pembelajaran, apabila ada guru yang hasil supervisinya kurang maksimal maka kepala sekolah akan memberikan arahan kepada guru dan menyampaikan bagaimana seharusnya yang dilakukan guru untuk menstimulus peserta didik sehingga hasil belajar peserta didik bisa maksimal. Selain memberikan arahan kepada guru, kepala sekolah juga mengikut sertakan guru pada kegiatan pelatihan, workshop atau bimbingan untuk meningkatkan kinerja mengajar guru; (3) Peran kepala sekolah dalam menciptakan hubungan kerja yang baik antar guru adalah dengan membiasakan komunikasi yang kontinyu atau terus menerus antar guru dan membiasakan guru untuk saling bertukar pikiran atau sharing.

Selain itu, kepala sekolah juga perlu menciptakan hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dan guru dengan cara memberikan arahan secara langsung kepada guru apabila ada yang dirasakan kurang tepat, mengkonfirmasi kepada guru apabila akan diadakan supervisi, mengadakan rapat antara guru dengan kepala sekolah, memaksimalkan kegiatan anjungsana, membangun komunikasi aktif dengan guru baik secara langsung maupun secara tidak langsung membuat grup whatsapp dengan guru untuk memudahkan berdiskusi, bertanya, saling mengisi, dan saling memperbaiki. Sedangkan peran kepala sekolah dalam menjalin hubungan kerja yang baik antara sekolah dengan komite, masyarakat, dan orangtua peserta didik adalah melibatkan orangtua peserta didik, komite, dan masyarakat dalam kegiatan sekolah, melakukan musyawarah dengan komite apabila ada kebijakan baru, mengadakan rapat dengan orangtua dan komite ketika persiapan PPDB atau pra ujian, membuat grup Whatsapp antara orangtua dengan wali kelas, membuat program home visit, membuat program gerakan "Ayo Sekolah", bekerja sama dengan perangkat desa untuk menyukseskan program gerakan "Ayo Sekolah", menyediakan layanan konsultasi kepada orangtua terkait permasalahan peserta didik; (4) kepala sekolah dalam memberikan penguatan kepada guru

adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru dengan cara senantiasa mendukung guru untuk mengembangkan kinerja, karir, maupun potensi yang dimiliki oleh guru, kepala sekolah mengikutsertakan guru di berbagai macam kegiatan pengembangan kinerja secara bergilir. Kepala sekolah juga melakukan pengukuran kinerja guru dengan menerapkan sistem penilaian kepada guru setiap akhir tahun dengan standar nilai 75. Sedangkan untuk meningkatkan disiplin guru dan peserta didik, kepala sekolah menerapkan sistem teguran dan hukuman serta membuat tata tertib sekolah.

Saran

Berdasarkan beberapa hasil analisis yang telah dipaparkan beserta kesimpulannya, peneliti memberikan saran sebagai berikut: (1) Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo diharapkan memberikan sosialisasi tentang program wajib belajar 12 tahun, sehingga meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan; (2) Bagi Kepala SD Negeri 4 Kreet Kabupaten Ponorogo disarankan mengagendakan kegiatan sosialisasi pemberdayaan ABK di sekolah, khususnya untuk orangtua/wali ABK. Sehingga dapat membantu orangtua/wali ABK untuk mengenali karakter anak dan cara penanganan yang tepat sesuai dengan kebutuhan anak; (3) Bagi Guru SD Negeri 4 Kreet Kabupaten Ponorogo disarankan lebih inovatif menggunakan media dan alat pembelajaran elektronik sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar. Misalnya menggunakan LCD untuk menayangkan video pembelajaran atau menggunakan sound untuk audio pembelajaran; (4) Bagi Peneliti Lain disarankan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi penelitian yang serupa dan disarankan untuk meneliti lebih lanjut mengenai hal-hal khusus yang dimiliki sekolah yang membedakannya dengan sekolah inklusi yang lain; (5) Bagi Jurusan Administrasi Pendidikan disarankan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi penelitian di bidang Administrasi Pendidikan serta disarankan untuk meneliti lebih lanjut mengenai program atau ekstrakurikuler yang dimiliki sekolah untuk mengembangkan potensi yang dimiliki ABK.

Daftar Rujukan

- Gunawan, I. 2016b. Manajemen Kelas. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Kompri. 2016. Motivasi Pembelajaran: Perspektif Guru dan Siswa. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Kompri. 2017. Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional. Jakarta: Kencana.
- Kusnan. 2013. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. Manado: STAIN Manado Press.
- Mistianingsih, S., Imron, A, dan Nurabadi, A. 2015. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. (24) 5. 367-375.
- Mulyasa, E. 2011. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rosyadi, Y.I dan Pardjono. 2015. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. (3) 1. 124-133.
- Wahjosumidjo. 2005. Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.