

---

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN JASMANI OLAH RAGA DAN KESEHATAN**

**Deny Solehudin**

Universitas Islam Kuningan (UNIKU)

Email: denybadgeur@gmail.com

---

**INFO ARTIKEL**

**Diterima**

05 April 2021

Diterima dalam bentuk

review 06 April 2021

Diterima dalam bentuk

revisi 24 April 2021

---

**Keywords:**

principal leadership;  
teacher's performance.

---

**ABSTRACT**

*The leadership of the Principal has a very important role in managing the resources owned by the school. The principal has a duty and authority that must be carried out properly. Principals are required to have the capability of planning (Planning), organization (Organizing), movement (Actuating), and control (Controlling) to be able to carry out their duties and can improve the performance of teachers. The purpose of this study was to determine the principal's leadership in improving the performance of the Physical Education Teachers, Sports and Health, and its obstacles. The research method used is a qualitative research method with a research design that includes: the pre-field stage, the field stage, the data analysis stage, and the report writing stage. Sources of data obtained from the results of interviews, observation and documentation at the research site, namely SD Negeri 3 Awirarangan Kuningan. Data analysis techniques use interactive model analysis which includes: data collection, data reduction, data presentation, drawing (verification) and conclusions. The results showed that: (1) Principal planning in improving teacher performance is by compiling RKJM and RKAS, (2) Organizing (organizing) Principals in improving teacher performance by dividing tasks and authority to teachers and employees schools in accordance with the school organizational structure that has been compiled and mutually agreed upon, (3) Movement (actuating) the leadership of the Principal in improving teacher performance by making school conditions conducive by paying attention to the intrinsic and extrinsic motivations of the school community, (4) controlling Schools in improving teacher performance by means of administrative supervision of all activities in organizational units (schools) in all aspects of teacher duties and jobs, while managerial supervision is carried out on Physical Education and Health Teachers, and (5) Obstacles faced by the Principal in improving Education Teacher performance J Asmani Sports and Health at SDN 3 Awirarangan, Kuningan District, Kuningan Regency is related to the budget obtained and to the human resources of the school community.*

---

**Kata kunci:**

kepemimpinan sekolah; kinerja guru

kepala

**ABSTRAK**

Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki peran sangat penting dalam mengelola sumber daya yang dimiliki sekolah. Kepala Sekolah memiliki tugas dan wewenangnya yang harus dilaksanakan dengan baik. Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pergerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*) agar mampu melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan kinerja guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan, serta hambatannya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan desain penelitian yang mencakup: tahap pra-lapangan, tahap lapangan, tahap analisis data, dan tahap penulisan laporan. Sumber data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi di tempat penelitian yaitu di SD Negeri 3 Awirarangan Kuningan. Teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif yang mencakup: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan (verifikasi) dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Perencanaan (*planning*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru adalah dengan menyusun RKJM dan RKAS, (2) Pengorganisasian (*organizing*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru dengan cara pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama, (3) Pergerakan (*actuating*) kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru dengan membuat keadaan sekolah kondusif dengan memperhatikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari warga sekolah, (4) Pengawasan (*controlling*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru dengan cara pengawasan administrasi terhadap seluruh kegiatan pada unit organisasi (sekolah) di semua aspek tugas dan pekerjaan Guru, sedangkan pengawasan manajerial dilakukan terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan, dan (5) Hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan berkaitan dengan anggaran yang diperoleh serta berkaitan dengan sumber daya manusia dari warga sekolah.

Attribution-ShareAlike 4.0  
International  
(CC BY-SA 4.0)



## Pendahuluan

Kepala sekolah berperan sangat penting dalam mengelola sumber daya yang dimiliki sekolah. Kepala Sekolah memiliki tugas dan wewenangnya yang harus dilaksanakan dengan baik. Untuk itulah Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan agar mampu melaksanakan tugas tersebut. Kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan dan kemajuan peningkatan mutu sekolah. Dikatakan demikian karena sekolah itu sendiri bisa menggunakan sebuah organisasi lembaga pendidikan yang di dalamnya harus memiliki seorang pemimpin yang berkualitas. Kepemimpinan Kepala sekolah memiliki peran sangat penting dalam mengelola sumber daya yang dimiliki sekolah. Kepala sekolah memiliki tugas dan wewenangnya yang harus dilaksanakan dengan baik. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pergerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*) agar mampu melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan kinerja guru (Arumsari, 2017). Menurut (Diah, 2019) yang mengemukakan bahwa proses manajemen/kepemimpinan Kepala Sekolah ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).

Menurut (Hasdiah, 2017) dikatakan bahwa kinerja merupakan sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja. Menurut (Fitrah, 2017) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrator, supervisor, innovator, dan motivator ataupun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.

Oleh karena guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut (Nasution, 2016) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang dan sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Suatu kenyataan bahwa dalam kehidupan organisasi, seorang pemimpin memainkan peran yang sangat penting. Kepemimpinan Kepala Sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan (Ekosiswoyo, 2016)

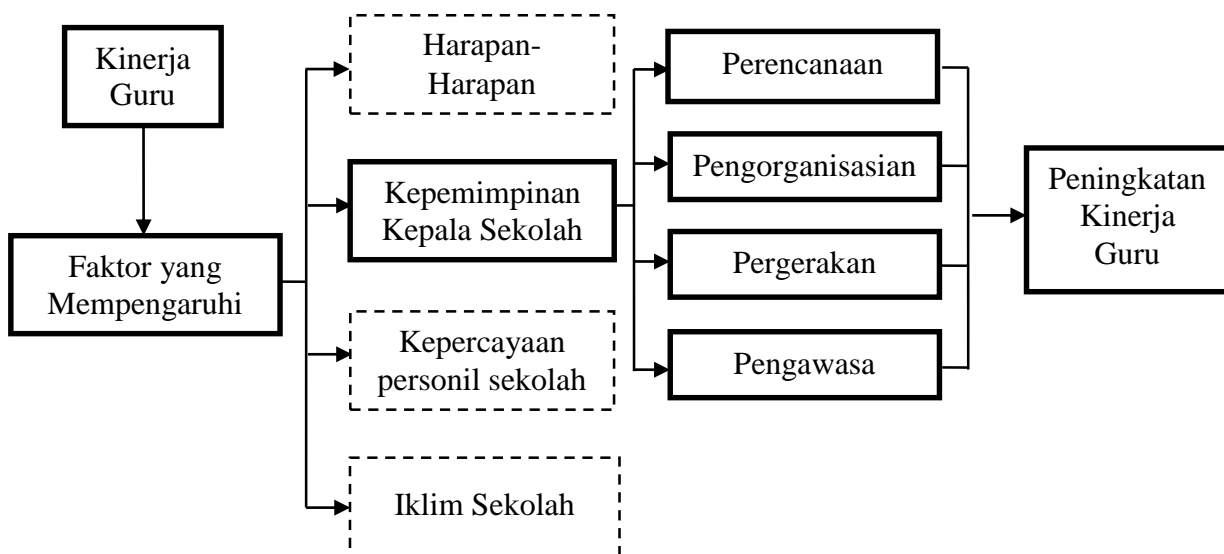
Menurut (Karweti, 2010) mengartikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pada kenyataannya kinerja guru merupakan masalah yang hingga saat ini masih terus menerus diupayakan peningkatannya, karena masih adanya guru yang telat ke sekolah, kehadiran tidak tepat waktu apabila pada proses KBM, tidak membuat RPP atau tidak menggunakan RPP malah diabaikan, guru datang terlambat pada saat jam

pelajaran berlangsung, pada bahkan tidak masuk kelas, maka semuanya jika dibiarkan akan merugikan sekolah, sehingga tujuan sekolah tidak tercapai sesuai yang telah ditetapkan.

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, harapan-harapan dan kepercayaan personalia (Pianda, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab terhadap setiap kegiatan di sekolah termasuk pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Kepala sekolah harus mampu mendayagunakan dan menggerakkan guru agar lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu, kepala sekolah harus melakukan upaya agar guru dapat meningkatkan kinerjanya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam hal ini sekolah dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kinerja para gurunya. Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wardana, 2013). Jika guru dalam suatu sekolah memiliki kinerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya maka tujuan dari sekolah pun akan dapat dicapai dengan baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dari pendekatan masalah di atas, maka penulis mengindikasikan kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, penulis gambarkan kerangka berfikir seperti pada gambar berikut.



Gambar 1

**Skema Kerangka Berfikir Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

**Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif tidak hanya

sebagai upaya mendeskripsikan data tetapi untuk dapat menggambarkan secara alami, lengkap mendalam dan utuh mengenai pokok persoalan dan berusaha memahami apa yang dikatakan dalam bahasa atau istilah yang digunakan sumber informasi kemudian dianalisis. Tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian ini disusun secara sistematis agar diperoleh data secara sistematis pula. Ada empat tahap yang bisa dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu : (1) Pra-Lapangan, (2) Lapangan, (3) Analisis Data, dan (4) Penulisan Laporan. Sumber data (*informan*) dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik "purposive" yakni penetapan sumber data didasarkan pada fokus penelitian yaitu tentang aspek data dan pihak-pihak yang terkait. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*), pengamatan lapangan (observasi), triangulasi, pencatatan isi (dokumentasi), dan analisis data.

Dalam Penelitian ini Wawancara dilakukan kepada Kepala sekolah yang dilakukan disekolah baik secara formal maupun secara non formal untuk menggali informasi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program peningkatan kinerja guru, wawancara kepada guru penjasorkes bertujuan untuk menggali pelaksanaan dan pengamatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan program peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sedangkan wawancara kepada siswa untuk menggali tentang hasil pelaksanaan program peningkatan kinerja guru sebagai evaluasi perubahan perilaku bagi guru penjasorkes dan dampaknya terhadap kemampuan guru yang dirasakan oleh siswa dalam proses belajar mengajar. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi standar (*semistandardized interview*), dimana pendekatannya menggunakan petunjuk umum wawancara yang merupakan kombinasi wawancara terpimpin dan dan tak terpimpin yang menggunakan beberapa inti pokok pertanyaan yang akan diajukan, yaitu dengan cara membuat garis besar pokok-pokok pembicaraan, namun dalam pelaksanaannya peneliti mengajukan pertanyaan secara bebas.

Adapun pedoman wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

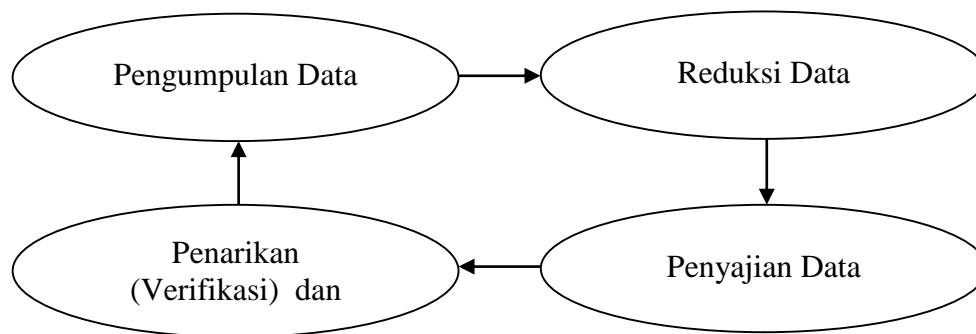
**Tabel 1**  
**Indikator Indikator dan Pertanyaan Analisis Model Interaktif**

No	Kategori	Indikator-Indikator	Pertanyaan
1.	Perencanaan ( <i>Planning</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan sasaran</li> <li>• Merumuskan strategi untuk mencapai sasaran tersebut</li> <li>• Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan</li> <li>• Menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran</li> </ul>	Bagaimanakah perencanaan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru?

No	Kategori	Indikator-Indikator	Pertanyaan
2.	Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengalokasikan sumber daya/ sarana</li> <li>• Adanya struktur organisasi</li> <li>• Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia</li> <li>• Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat</li> </ul>	Bagaimanakah pengorganisasian yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru?
3.	Pergerakan ( <i>Actuating</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengimplementasikan proses kepemimpinan</li> <li>• Memberikan tugas dan penjelasan rutin</li> </ul>	Bagaimanakah pelaksanaan program yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru?
4.	Pengawasan ( <i>Controlling</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan</li> <li>• Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan</li> <li>• Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target</li> </ul>	Bagaimanakah evaluasi dan tindak lanjut yang dilakukan setelah pelaksanaan program peningkatan kinerja guru?
5.	Hambatan dan kesulitan	Bagaimanakah hambatan-hambatan dan kesulitan-kesulitan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?	

Sumber : (Hasdiah, 2019)

Untuk memperjelas proses pelaksanaan analisis model interaktif dibawah ini disajikan sebagai berikut (Nurdin, 2017)



**Gambar 2**  
**Analisis Model Interaktif**  
(Sumber :(Nurdin, 2017)

Waktu penelitian direncanakan selama 3 bulan yaitu bulan Pebruari sampai dengan April tahun 2017. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan tempat penelitian yaitu di SDN 3 Awirarangan kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan yang diharapkan akan memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan peneliti dari orang yang dianggap mengetahuinya yaitu Kepala Sekolah dan guru dari sekolah yang bersangkutan.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Perencanaan (*Planning*) Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Menurut (Arumsari, 2017) perencanaan (*Planning*) yang terdiri dari menetapkan sasaran, merumuskan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan, menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Hasil wawancara untuk Perencanaan (*Planning*) Kepemimpinan Kepala Sekolah diuraikan sebagai berikut.

#### 1. Menetapkan Sasaran

Menetapkan sasaran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam perencanaan ini dengan mengadakan rapat awal tahun pelajaran. Rapat awal tahun ini biasanya dihadiri oleh Guru, Komite, Tenaga Ketatausahaan, dan penjaga sekolah. Sasaran yang akan dicapai diutarakan oleh kepala sekolah dalam sebuah rancangan kerja. Rancangan kerja ini tidak terlepas dari masukan komite sekolah dan guru yang hadir dalam rapat tersebut (Ulfaturrahmi, Ramdani, & Witono, 2020).

Rancangan ini secara garis besar berisi tentang pembangunan fisik dan non fisik yang disesuaikan dengan dana yang diperoleh atau dana yang akan diterima dari bantuan operasional sekolah. Selain itu, dalam penetapan sasaran ini sekolah harus bisa menentukan kriteria penerimaan siswa baru dan menentukan standar kelulusan siswa yang dibekali dengan *skill* yang diasah melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler.

Sekolah juga merencanakan pengajuan proposal bantuan kepala pihak-pihak

terkait untuk pembangunan fasilitas fisik sekolah dikarenakan ketebatasan dan aturan Bantuan Operasional Sekolah yang sudah diatur sedemikian. Apabila sekolah hanya mengandalkan BOS maka pembangunan fasilitas fisik sekolah akan terealisasi dengan lambat. Oleh sebab itu, komite diminta untuk memberikan masukan dan memberikan pemikiran demi terciptanya pembangunan fisik sekolah dalam tahap perencanaan sasaran ini.

## **2. Merumuskan Strategi untuk Mencapai Sasaran**

Strategi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan dibahas dalam rapat awal tahun pelajaran. Strategi yang diterapkan untuk mencapai sasaran tersebut antara lain mengeluarkan anggaran Bantuan Operasional Sekolah sesuai dengan aturan-aturan penggunaan BOS tersebut dan menggunakannya dengan keterbukaan.

Strategi untuk mencapai pembangunan non fisik sekolah yang erat kaitannya dengan akademis dan *skill* dengan menempatkan guru kelas bawah dan kelas atas sesuai dengan kemampuan dan kapasitas guru-guru yang ada di SDN 3 Awirarangan. Guru kelas atas khususnya kelas VI dipercayakan kepada guru-guru yang relatif berusia muda dan cekatan dalam hal administrasi maupun dalam segi keilmuan. Sedangkan guru kelas bawah khususnya guru kelas I dipercayakan kepada guru yang mempunyai tingkat kesabaran.

Strategi untuk meningkatkan *skill* siswa yaitu dengan mengadakan ekstrakurikuler dan menggerakkan guru yang mempunyai kemampuan dalam bidang ekstrakurikuler yang diadakan. Selain itu sekolah akan mendatangkan tenaga pengajar khusus ekstrakurikuler dari luar sekolah ataupun bisa mengambil alumni lulusan yang mempunyai kemampuan di bidang ekstrakurikuler yang dibutuhkan oleh sekolah.

Strategi yang digunakan untuk pembangunan fisik sekolah yaitu dengan mendata orang tua murid yang berpenghasilan lebih untuk dijadikan sebagai donatur dan mendaata instansi-instansi terkait demi terlaksananya program-program pembangunan fisik sekolah.

## **3. Menentukan Sumber-Sumber Daya yang Diperlukan**

Perencanaan dalam menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan ini dengan cara memugaskan guru, tenaga ketatausahaan ataupun operator sekolah serta penjaga sekolah sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing yang dituangkan dalam SK tugas mengajar, ektarkulikuer dan bimbingan.

## **4. Menetapkan Standar / Indikator Keberhasilan dalam Pencapaian Tujuan dan Sasaran**

Pencanaan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran ini adalah dengan menuangkannya dalam rancangan kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Rancangan tersebut kemudian disahkan oleh Pengawas Sekolah dan Kepala Dinas terkait serta oleh Komite Sekolah. Indikator ini juga dibuat dalam sebuah papan pencapaian tujuan dan sasaran agar dapat dilihat olehh semua warga sekolah.



Hambatan yang dihadapi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam perencanaan (*Planning*) berkaitan dengan keuangan sekolah. Keuangan sekolah ini merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan memerlukan dana. Keuangan harus diatur sebaik-baiknya. Dalam manajemen keuangan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program sekolah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan dan penggunaan anggaran sekolah. Apabila perencanaan (*Planning*) tidak mengacu pada keuangan sekolah maka kegiatan yang telah disusun tidak akan tercapai.

## **B. Pengorganisasian (*Organizing*) Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Pengorganisasian (*Organizing*) yang terdiri dari mengalokasikan sumber daya/sarana, adanya struktur organisasi, kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

### **1. Mengalokasikan Sumber Daya/ Sarana**

Alokasi sumber daya / sarana di sekolah ini tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik. Sumber daya yang berupa fisik yang ada di SDN 3 Awirarangan meliputi ruangan kelas, ruang kantor, perpustakaan, dan bangunan lainnya. Sumber daya non fisik yang terdapat di sekolah ini berupa Guru/ Tenaga Kependidikan, Siswa, anggaran biaya dan dana sekolah, layanan operasional, serta administrasi.

Alokasi ini harus dipikirkan oleh sekolah agar mampu menciptakan dan mengoptimalkan sumber daya / sarana yang ada dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Alokasi sumber daya yang ada dilakukan dengan cara menempatkan sumber daya non fisik dengan keahliannya masing-masing disesuaikan dengan sumber daya fisik yang ada. Selain itu siswa mendapatkan berbagai keuntungan dengan adanya dana bantuan operasional dari pemerintah pusat.

Sumber daya yang ada berupa dana dari pemerintah ini sebagian besar akan digunakan untuk membantu dan diperuntukan bagi siswa-siswa yang kurang mampu dan berprestasi. Alokasi dana yang ada pula digunakan untuk membiayai segala kegiatan guru/ tenaga kependidikan serta operasional sekolah dalam melaksanakan program-program yang telah disusun.

Alokasi sumber daya / sarana ini akan difungsikan untuk menunjang kegiatan pembelajaran di kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler yang telah direncanakan. Biaya untuk alokasi ini akan dilaporkan kepada pihak Dinas Pendidikan terkait dalam bentuk laporan triwulan BOS serta laporan Semester Barang dan Inventaris Sekolah.

### **2. Adanya Struktur Organisasi**

Struktur organisasi sekolah dibuat setelah mengadakan rapat awal tahun pelajaran mulai dari Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi dan Komite Sekolah sebagai perwakilan orang tua murid dan guru serta tenaga kependidikan.

Struktur organisasi ini dibuat untuk mempermudah menjalankan tugas dan fungsi dari masing-masing komponen yang terdapat dalam sutruktur organisasi tersebut.

Struktur organisasi yang telah disetujui ini akan dibuat oleh staf administrasi sekolah atau operator sekolah. Struktur organisasi ini akan dipampang di ruang kantor dan di kawasan yang bisa dilihat oleh semua warga sekolah.

Selain adanya struktur organisasi sekolah juga setiap guru akan mengintruksikan setiap kelas untuk mempunyai struktur organisasi kelas. Struktur organisasi kelas ini berisi jadwal pelajaran, jadwal piket dan ketua kelas dan perangkat organisasi kelas lainnya. Hal ini dibuat untuk mendidik siswa melaksanakan kegiatan berorganisasi mulai dari sekolah dasar. Peserta didik untuk melakukan tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan organisasi kelas yang telah dibuat. Struktur organisasi kelas ini menjadi tanggung jawab guru kelas atau wali kelas dalam memantau atau membimbing jalannya organisasi di kelas tersebut.

### **3. Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kepala sekolah sebagai pimpinan akan menginstruksikan guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai kegiatan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Intansi Pendidikan terkait maupun yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga atau universitas yang berkaitan dengan dunia pendidikan dan dapat meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia khususnya yang berada di SDN 3 Awirarangan.

Pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia yang rutin dan harus diikuti oleh setiap guru adalah Kelompok Kerja Guru (KKG). Kegiatan KKG ini dilaksanakan setelah jam mengajar dan diikuti oleh guru setiap satu bulan sekali. Diharapkan dengan kegiatan KKG ini dapat menjadi wadah pembinaan profesional tenaga pendidik, menumbuhkan semangat kerjasama secara kompetitif di kalangan anggota KKG dalam meningkatkan hasil belajar siswa, wadah penyebaran informasi dan inofasi penunjang kegiatan pembelajaran.

Pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia yang lainnya adalah menyarankan guru untuk mengikuti seminar, *workshop*, pelatihan dan kegaitan lainnya yang diselenggarakan oleh pihak-pihak yang berkeinginan untuk memajukan pendidikan. Kegiatan ini diharapkan memberikan sumbangan pengembangan proses belajar dan kompetensi-kompetensi guru yang semakin mantap dan berkualitas.

### **4. Kegiatan Penempatan Sumber Daya Manusia pada Posisi yang Paling Tepat**

Kepala Sekolah di SDN 3 Awirarangan menempatkan sumber daya manusia berdasarkan masa kerja dan pengalaman kerja serta kompentensi yang dimiliki oleh guru-guru yang ada. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dan meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program-program sekolah yang telah direncanakan. Sebagai contoh guru senior yang terdapat di SDN 3 Awirarangan dan memiliki financial yang sehat serta mempunyai kemampuan administrasi keuangan yang baik akan ditempatkan

sebagai bendahara keuangan sekolah.

Selain itu guru olahraga di SDN 3 Awirarangan akan diberi tugas sebagai pelatih pasukan upacara bendera dan pembina berbagai kegiatan kepramukaan. Begitu halnya dengan guru-guru lainnya akan ditempatkan pada posisi yang tepat dengan kemampuan akademik dan kemampuan nonakademik yang dimilikinya.

Dari uraian di atas, hambatan Kepala Sekolah dalam mengorganisasikan tujuannya dimana setiap kegiatan dan tujuan harus melihat karakteristik staf, peserta didik, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekitar, nilai, norma dan adat-istiadat setempat. Hambatan yang dihadapi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam pengorganisasian (*Organizing*) adalah sulitnya menjalin hubungan dan mekanisme kerja antara kepala sekolah, guru, murid dan pegawai tata usaha sekolah serta pihak lain di luar sekolah. Koordinasi, integrasi dan sinkronisasi komponen-komponen di atas sulit diselenggarakan dan akhirnya pencapaian tujuan pendidikan sekolah yang bersangkutan kurang efektif dan efisien.

### **C. Pergerakan (*Actuating*) Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Rangkuman wawancara ini berisi pertanyaan tentang kepemimpinan Kepala Sekolah pada aspek pergerakan (*Actuating*) mencakup mengimplementasikan proses kepemimpinan, dan memberikan tugas dan penjelasan rutin dalam meningkatkan kinerja Guru.

#### **1. Mengimplementasikan Proses Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Guru dan Tenaga Kependidikan Kepala Sekolah di SDN 3 Awirarangan melaksanakan kepemimpinan dengan baik meskipun terdapat beberapa kelemahan dari sisi keibuan dan berdasarkan usia. Kepala SDN 3 Awirarangan tegas dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan dan ketat dalam pengeluaran anggaran sekolah. Kepala SDN 3 Awirarangan juga akan menegur setiap guru yang datang terlambat dan berbuat tidak sesuai dengan tugas mereka sebagai Guru.

Kepala SDN 3 Awirarangan akan memanggil guru dan tenaga kependidikan yang bermasalah serta akan memberikan berbagai pengertian dan teguran secara lisan yang tidak menurunkan semangat mereka dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kepala SDN 3 Awirarangan tidak akan memponis kesalahan guru dan tenaga kependidikan di dalam ruang rapat. Menyangkut anggaran kepala sekolah akan bertindak tegas dan lebih baik dikatakan pelit apabila pengeluaran yang dilakukan oleh Bendahara tidak sesuai dengan aturan-aturan Bantuan Operasional Sekolah. Selain itu kepala sekolah tidak memihak atau mengistimewakan salah satu warga sekolah. Contohnya kepala sekolah tidak mengistimewakan guru yang mempunyai tugas tambahan sebagai bendahara.

Menurut siswa kepala SDN 3 Awirarangan terlihat berwibawa dan tegas serta penuh dengan kasih sayang dalam kesehariannya. Kepala sekolah peduli terhadap siswa yang mempunyai masalah dalam belajar dan masalah-masalah lainnya yang dapat mengganggu semangat belajar. Kepala sekolah selalu memberikan motivasi dengan kata-kata yang sopan dan santun kepada siswa

ketika sambutan pada upacara bendera hari Senin.

## **2. Memberikan Tugas dan Penjelasan Rutin**

Kepala SDN 3 Awirarangan berdasarkan hasil wawancara kepada Guru dan tenaga kependidikan akan segera mengadakan rapat setelah jam mengajar guru selesai apabila mendapatkan penjelasan penting dari dinas terkait. Hal ini dikarenakan pada zaman sekarang ini penyampaian laporan dan berbagai hal dilakukan dengan sistem *online*. Selain itu kepala sekolah akan memberikan tugas dan penjelasan kepada operator pada khususnya untuk bekerja dengan cepat dan teliti menyampaikan berbagai hal yang kaitannya dengan pembagain jam dan input data siswa serta sarana parasarana yang ada.

Kepala SDN 3 Awirarangan selalu mengadakan rapat guru dan tenaga kependidikan secara rutin setiap sebulan sekali. Hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan guru dan tenaga kependidikan mengenai informasi-informasi terbaru serta program-program yang harus dilakukan dan diselesaikan.

Hambatan yang ditemukan pada fungsi pergerakan (*actuating*) lebih cenderung pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Timbulnya perencanaan dan pengorganisasian yang kurang berarti dan tidak diikuti dengan pergerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan nonmanusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada kurang optimal untuk mencapai visi, misi dan program kerja sekolah. Sumber daya manusia kurang bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing.

## **D. Pengawasan (*Controlling*) Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Wawancara ini membahas tentang pengawasan (*Controlling*) kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru. Pengawasan (*Controlling*) kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan terdiri dari mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan, serta mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan, dan melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target.

### **1. Mengevaluasi Keberhasilan dalam Pencapaian Tujuan dan Target Sesuai dengan Indikator yang Telah Ditetapkan**

Evaluasi keberhasilan dan pencapaian program yang telah ditetapkan dilakukan pada akhir semester dan akhir tahun pelajaran. Evaluasi pada akhir semester dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yang bisa dilihat dari indikator nilai rapor semester tersebut, serta dilihat dari kelengkapan perangkat pembelajaran pada semester tersebut.

Sedangkan evaluasi akhir tahun pelajaran dilakukan pada saat rapat akhir tahun pelajaran menjelang rapat kenaikan kelas. Rapat ini membahas tentang

program-program yang telah tercapai dan program-program yang belum tercapai. Rapat akhir tahun pelajaran ini juga membahas tentang lulusan-lulusan yang melanjutkan ke jenjang sekolah menengah atas.

## **2. Mengambil Langkah Klarifikasi dan Koreksi Atas Penyimpangan yang Mungkin Ditemukan**

Rapat akhir tahun pelajaran ini juga akan mengklarifikasi dan mengoreksi penyimpangan anggaran maupun koreksi atas kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan pada awal tahun pelajaran. Klarifikasi dan koreksi ini biasanya dibantu oleh pengawas sekolah sebelum dilakukannya rapat akhir tahun pelajaran. Klarifikasi dan koreksi ini menggunakan instrumen evaluasi diri sekolah. Kepala sekolah berkewajiban untuk mengisi dan melaporkan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) ini kepada pengawas SDN 3 Awirarangan.

EDS ini harus diisi berdasarkan kenyataan yang ada jangan sampai diisi secara sembarangan. EDS ini bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan dan mengetahui sejauh mana kinerja sekolah khususnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

## **3. Melakukan Berbagai Alternatif Solusi Atas Berbagai Masalah yang Terkait dengan Pencapaian Tujuan dan Target**

Berdasarkan hasil wawancara alternatif solusi atas berbagai masalah yang telah direncanakan akan dituangkan oleh SDN 3 Awirarangan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) pada tahun pelajaran baru berikutnya. Selain itu alternatif solusi atas berbagai masalah yang telah direncanakan akan dituangkan oleh SDN 3 Awirarangan dalam Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) pada tahun yang akan datang. RPS/ RKS ini disusun berdasarkan aspek-aspek yang kurang dan belum tercapai yang bisa diambil dari hasil EDS. Oleh karena itu, SDN 3 Awirarangan akan membentuk tim RPS/ RKS yang terdiri dari Kepala Sekolah, Perwakilan unsur Guru, Komite Sekolah, Perwakilan Orang Tua dan Pengawas.

Pengawasan yang dilakukan di SDN 3 Awirarangan pada umumnya mengamati dan mencermati secara kritis dari pelaksanaan seluruh kegiatan Guru Pendidikan jasmani Olah Raga dan Kesehatan untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan administrasi dilakukan terhadap seluruh kegiatan pada unit organisasi (sekolah) di semua aspek tugas dan pekerjaan Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan. Sedangkan pengawasan manajerial bersifat lebih sempit dan lebih khusus tergantung pada manajer atau pimpinan aspek mana pengawasan itu dilakukan terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan. Kepala sekolah melaksanakan supervisi terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan yang dianggap kurang efektif dalam menggelar tugas kependidikan dan pengajaran. Kepengawasan terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan ternyata menemukan beberapa hal, antara lain : (1) Kurangnya Gairah Keilmuan Guru, (2) Lemahnya Kreativitas, (3) Mengedepankan Formalitas Mengabaikan Esensi, dan (3) Kurangnya Fasilitas.

Ada faktor-faktor yang menjadi kendala Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan. Kendala-kendala itu, antara lain masih adanya Kepala Sekolah yang belum memiliki kesadaran dan rasa tanggungjawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Masih adanya Kepala Sekolah yang tidak memiliki kemampuan profesional di bidang kepengawasan (supervisi). Dari sisi Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan, tidak mau disupervisi karena SDM sebagai Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan yang tidak memadai. Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan merasa lebih senior dari Kepala Sekolah sehingga bersikap acuh-tak acuk ketika disupervisi. Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan yang merasa lebih pintar sehingga ketika disupervisi selalu berusaha mempertahankan idenya dan merasa apa yang dilakukannya lebih benar dari pada apa yang diarahkan oleh Kepala Sekolah. Segala permasalahan kepemimpinan yang berkaitan dengan pengawasan (*controlling*), dan mereka sangat paham apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan.

#### **E. Pembahasan**

Dalam lingkup organisasi pendidikan, menjadi kepala sekolah dalam situasi krisis, itu merupakan kesulitan dalam proses kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan khususnya di SD Negeri 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam menajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumberdaya, keterampilan pergerakan kegiatan, dan keterampilan melakukan evaluasi (Zulaikha, 2011).

Keterampilan melakukan perencanaan menuntut kepemimpinan Kepala Sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salahsatu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dimana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*). Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru.

Lembaga pendidikan mempunyai sumberdaya yang cukup besar mulai sumberdaya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumberdaya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan

sumberdaya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumberdaya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni pengorganisasian sumberdaya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan demi tercipta kinerja Guru yang profesional.

Kemampuan pengarakan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan dan pengorganisasian yang baik jika dalam implementasinya tidak digerakan secara sungguh-sungguh dan professional oleh Kepala Sekolah.

Kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan. Pengawasan (*Controlling*) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru demi mengetahui kinerja Guru, karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya dan memberikan contoh dalam meningkatkan kinerja terhadap Guru.

## **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan deskripsi hasil wawancara tentang Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SD Negeri 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan, peneliti menyimpulkan sebagai berikut : 1) Perencanaan (*planning*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan yang dilaksanakan adalah dengan menyusun RKJM dan RKAS. 2) Pengorganisasian (*organizing*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan dengan cara pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama. 3) Pergerakan (*actuating*) kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan dengan membuat keadaan sekolah kondusif dengan memperhatikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari warga sekolah. 4) Pengawasan (*controlling*) Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan dengan cara pengawasan administrasi terhadap seluruh kegiatan pada unit

## Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan

organisasi (sekolah) di semua aspek tugas dan pekerjaan Guru, sedangkan pengawasan manajerial dilakukan terhadap Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan. 5) Hambatan yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan di SDN 3 Awirarangan Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan berkaitan dengan anggaran yang diperoleh serta berkaitan dengan sumber daya manusia dari warga sekolah.



### Bibliografi

- Arumsari, N. R. (2017). Penerapan planning, organizing, actuating, dan controlling di UPTD DIKPORA Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 3(2).
- Diah, M. (2019). Konsep Dasar Manajemen Lembaga Pendidikan. *Zirah*, 1(1), 1–17.
- Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2).
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42.
- Hasdiah, H. (2019). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMK Negeri 1 Simpang Teritip. *JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(2), 105–112.
- Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 77–89.
- Nasution, W. N. (2016). Kepemimpinan pendidikan di sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1).
- Nurdin, D. (2017). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Sekolah dan Kepuasan Guru di Sekolah Dasar. *Sekolah Dasar: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan*, 24(1), 45–56.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher).
- Ulfaturrahmi, S., Ramdani, A., & Witono, A. H. (2020). Peran Komite Sekolah Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 4(4).
- Wardana, D. S. (2013). Motivasi berprestasi dengan kinerja guru yang sudah disertifikasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 1(1), 98–109.
- Zulaikha, S. (2011). Peningkatan Kemampuan Manajerial Guru melalui Optimalisasi Pengelolaan Kelas. *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 24(XV), 174–187.