

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1.1 Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan. Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut.

Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengelola semua sumber daya yang dimiliki oleh sekolah melalui kegiatan perencanaan yang sistematis dan terukur berupa rencana kerja sekolah secara berjenjang sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan dengan lebih realistis. Hal ini sesuai dengan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang menjelaskan bahwa sekolah harus membuat perencanaan Pendidikan berupa rencana kerja sekolah yang terdiri dari Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana

Kerja Tahunan (RKT) yang dituangkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen untuk menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mencapainya. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari terkait dengan kepala sekolah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan menyatakan bahwa:

Dari hasil monev yang saya lakukan di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02, kedua Kepala Sekolah tersebut telah melakukan perencanaan sekolah yang baik dengan membuat rencana kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek secara sistematis, sehingga jelas tujuannya mau seperti apa dan bagaimana cara untuk mewujudkannya secara bertahap. Semua itu mereka buat dalam bentuk dokumen RKJP, RKJM dan RKTS yang disimpan di ruang kepala sekolah dan ruang kantor guru sehingga diketahui oleh semuanya, walaupun dalam tahap penyusunannya sudah melibatkan semua pihak. Bahkan untuk Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) dicetak pada papan yang besar dan ditempel di dinding ruang kantor mereka. (PS.I)

Senada dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Saya melakukan perencanaan di sekolah ini secara bertahap mulai dari perencanaan jangka panjang dalam bentuk RKJP untuk program 8 tahun kedepan, perencanaan jangka menengah dalam bentuk RKJM untuk program 4 tahun dan rencana kerja tahunan dalam bentuk RKTS sebagai program kerja 1 tahun berjalan, yang semuanya disesuaikan dengan anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan peraturan kerja sekolah. Agar rencana tersebut berkesinambungan maka kami tidak lupa menganalisis rencana tersebut dengan metode analisis SWOT dan selalu

meninjau rencana dan pelaksanaan program tahun lalu sebagai acuan. (KS1.S)

Diperkuat oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Kami dalam menyusun perencanaan sekolah terlebih dahulu menganalisisnya dengan metode analisis SWOT sehingga diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Dengan demikian, maka dalam menentukan tujuan kedepan akan lebih realistis. Kemudian untuk mencapai tujuan tersebut kami buat dalam bentuk rencana kerja, baik rencana kerja jangka panjang (RKJP) 8 tahunan, rencana kerja jangka menengah (RKJM) 4 tahunan dan rencana kerja jangka pendek dalam satu tahun (RKTS). Kenapa dibuat seperti itu, karena masa kerja kepala sekolah dalam satu periodenya 4 tahun. Jadi jelas, mana dulu yang harus kami kerjakan dimasa kepemimpinan saya, menggunakan skala prioritas tentunya. (KS2.TS)

Sependapat dengan hal tersebut, Guru Kelas VI SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 11.00 WIB juga menegaskan bahwa:

Kepala sekolah kami sangat detail dalam membuat perencanaan sekolah. Beliau selalu melibatkan semua warga sekolah dan komite sekolah dalam membuat rencana kerja di sekolah kami. Dengan seperti itu kami jadi tau dan paham apa yang harus kami kerjakan dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang nanti. Contohnya untuk program rencana jangka pendek selama satu tahun ini, bisa dilihat pada papan di dinding itu Pak.... (GK6.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan dengan sistematis, terukur dan realistis. Adapun perencanaan sekolah tersebut dibuat dalam bentuk dokumen rencana kerja (rencana kerja jangka panjang (RKJP) 8 tahun kedepan,

rencana kerja jangka menengah (RKJM) 4 tahun kedepan dan rencana kerja jangka pendek dalam satu tahun (RKTS), anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan peraturan kerja sekolah. Perencanaan sekolah tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis mendalam menggunakan metode analisis SWOT dan dilaksanakan secara berkesinambungan menggunakan skala prioritas.

Selanjutnya, kepala sekolah bertanggung jawab atas perkembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan agar sekolah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Secara umum kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 tidak begitu berbeda dalam mengembangkan organisasi sekolahnya, hal ini terlihat dari tujuannya seperti: 1) meningkatkan keterbukaan komunikasi antar anggota; (2) meningkatkan derajat tanggung jawab anggota dalam merencanakan dan mengimplementasikan kegiatan; 3) mendorong dilakukannya pengambilan keputusan oleh anggota yang memiliki informasi dan pengetahuan tentang kegiatan yang akan dilakukan; 4) menciptakan upaya kolaborasi ketimbang kompetisi secara destruktif; 5) menganalisis struktur organisasi untuk memastikan apakah itu memudahkan atau malah menyulitkan pekerjaan; dan 6) memecahkan masalah secara terbuka setiap konflik yang terjadi agar tidak semakin memburuk. (PS.I)

Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Disekolah ini, saya berupaya mengembangkan organisasi sekolah melalui pembagian kerja, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi masing-masing dalam satu rantai komando yang jelas sehingga setiap organisasi yang ada menjadi tertib dengan semangat korp yang kuat demi kemajuan sekolah. (KS1.S)

Pendapat yang sama disampaikan oleh Guru Kelas III SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 10.00 WIB juga menyatakan bahwa:

Kepala Sekolah kami selalu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan seperti membagi pekerjaan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, memimpin dan mengarahkan setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, bersikap terbuka dalam menerima masukan atau saran yang positif terkait pelaksanaan suatu pekerjaan; serta selalu melibatkan semua pihak terkait dalam pelaksanaannya sehingga semuanya merasa ikut bertanggung jawab untuk menyukseskan semua program yang direncanakan. (GK3.2.N)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan secara baik. Hal ini terlihat dari prinsip yang digunakan, antara lain: 1) Adanya pembagian kerja (*division of work*); 2) Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*); 3) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*) dan pengarahannya (*unity of direction*); 4) Adanya ketertiban (*order*) organisasi; dan 5) Adanya semangat kesatuan (semangat korp).

Hal tersebut bertujuan untuk: 1) Meningkatkan keterbukaan komunikasi antar anggota; (2) Meningkatkan derajat tanggungjawab anggota dalam merencanakan dan mengimplementasikan kegiatan; 3) Mendorong dilakukannya pengambilan keputusan oleh anggota yang memiliki informasi dan

pengetahuan tentang kegiatan yang akan dilakukan; 4) Menciptakan upaya kolaborasi ketimbang kompetisi secara destruktif; 5) Menganalisis struktur organisasi untuk memastikan apakah itu memudahkan atau malah menyulitkan pekerjaan; dan 6) Memecahkan masalah secara terbuka setiap konflik yang terjadi agar tidak semakin memburuk.

Selanjutnya, kepala sekolah sebagai manajer di sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah secara optimal demi mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya sekolah terdiri dari pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sarana prasarana. Pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, dalam hal pengelolaan tenaga pendidikan dan kependidikan kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan semua potensi yang dimiliki pendidikan dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan dalam hal ini staf dan penajaga sekolah agar tujuan sekolah dapat tercapai demi kemajuan sekolah yang diharapkan. Sedangkan pengelolaan pengelolaan sarana dan prasarana juga merupakan tanggung jawab kepala sekolah agar sarana prasarana tersebut dapat dioptimalkan dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Walaupun beberapa tahun terakhir ini pemerintah secara masif telah melakukan rekrutmen pegawai dengan perjanjian kerja atau dikenal

dengan istilah PPPK sebagai ASN, namun jumlahnya belum dapat memenuhi kebutuhan dilapangan, mungkin karena tenaga ASN dari PNS banyak juga yang pensiun. Disisi lain, sampai saat ini masih banyak juga sekolah yang fasilitas pendukung pendidikannya kurang memadai. Namun demikian, Alhamdulillah... Untuk SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 telah mampu mengatasinya dengan memberdayakan tenaga wiyata bhakti dan mengoptimalkan fasilitas yang ada di sekolah. (PS.I)

Senada dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Untuk mengoptimalkan kinerja teman-teman disekolah, saya selalu berusaha memberikan tugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh setiap personil yang ada dengan tetap melakukan pembinaan dan pengarahan. Adapun bentuk pembinaan dan pengarahan yang saya lakukan mencakup pembinaan akademis atau profesionalnya, karier dan kesejahteraan. Kemudian, untuk pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan sekolah, kami lakukan mulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan yang dilakukan oleh tim khusus sehingga dapat berjalan secara tepat guna dan tepat sasaran. (KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas II SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Rabu tanggal 21 Februari 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Menurut saya... Pak KS telah mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal. Hal ini kami rasakan dari keputusan-keputusan beliau dalam memberikan tugas selalu disesuaikan dengan kemampuan yang kami miliki, selain itu beliau juga mampu bekerjasama dengan komite sekolah kaitannya dengan pengadaan tenaga wiyata bhakti untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini. (GK2.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu

memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal. Hal ini terbukti dari kesigapannya dalam mengantisipasi kekurangan tenaga ASN (PNS/PPPK) dengan memberdayakan tenaga wiyata bhakti dan mengoptimalkan fasilitas pendukung pendidikan yang ada.

Kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan dan pengarahan yang mencakup akademis atau profesionalnya, karier dan kesejahteraan untuk memberdayakan setiap personil yang ada di sekolah secara kontinu sehingga setiap personil yang ada dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. Untuk pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan sekolah. Kepala sekolah melakukannya mulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan yang dilakukan oleh tim khusus sehingga dapat berjalan secara tepat guna dan tepat sasaran.

Selanjutnya, organisasi pembelajar merupakan organisasi tempat dimana anggota-anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan pola pikir baru dengan mengakomodasi berkembangnya aspirasi kreatif dan tempat orang untuk terus menerus berupaya belajar bersama. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran akan selalu bersikap terbuka untuk belajar, sehingga keterlibatan seluruh personil sekolah sangat dominan untuk menciptakan efektivitas sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri

Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Kepala sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 saya pikir telah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif. Hal ini tampak bahwa disekolah tersebut bukan hanya peserta didiknya yang diupayakan menjadi pembelajar sepanjang hayat namun semua personil yang ada disekolah telah memahami dan menjiwalkannya, sehingga mereka selalu berusaha menciptakan pembelajaran sesuai dengan perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat dengan selalu meningkatkan kompetensi sesuai dengan profesinya masing-masing. (PS.I)

Pendapat yang sama disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Saya dan teman-teman guru disini selalu berusaha agar sekolah yang kami kelola menjadi organisasi pembelajar yang efektif dengan beberapa upaya yang sudah dilakukan, antara lain: 1) memiliki budaya positif dan seperangkat nilai-nilai kebajikan yang mendorong belajar, 2) menyatakan bahwa belajar merupakan sumber keunggulan strategi yang mantap; 3) memiliki struktur organisasi yang *permeable, flexible, and network intimacy*; 4) sistem organisasi yang akurat, tepat waktu, dan tersedia untuk siapa pun yang membutuhkan dan dalam bentuk yang mudah dipergunakan. 5) menyeleksi orang tidak berdasarkan apa-apa yang diketahui, tetapi berdasarkan kemampuannya belajar dan menyesuaikan tindakannya berdasarkan hasil belajar; 6) mau belajar dari orang lain; dan 7) saya selaku pemimpin organisasi pembelajar juga adalah pembelajar. (KS1.S)

Disisi lain Guru Kelas V SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 08.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah kami telah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, karena beliau selalu menekankan pada esensi makna pendidikan yang mengarah pada pembelajaran yang *learning to know* atau berorientasi pada

pengembangan atau perluasana pengetahuan individu, *learning to do* atau berorientasi pada *skill* atau keterampilan individu, *learning to be* atau berorientasi pada tanggung jawab diri, nilai, dimana seseorang mampu bertindak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang ia miliki secara bertanggung jawab, sehingga mulai terbentuk kepribadian yang baik, dan *learning to live together in peace and harmony* yang merupakan keseluruhan dari proses pembelajaran yang efektif, dimana seseorang mampu beradaptasi dan hidup bersama secara damai dalam lingkup masyarakat luas. (GK5.2.BDS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif dengan baik. Hal tersebut dapat diketahui dari sekolah tersebut telah memiliki karakteristik organisasi pembelajar yang efektif yaitu:

1. Organisasi pembelajar memiliki budaya dan seperangkat nilai yang mendorong belajar, dengan indikator yang tampak adalah keterbukaan pada pengalaman, tidak menghindar dari kesulitan, dan kemauan untuk menelaah kegagalan dan mau belajar darinya;
2. Strategi organisasi menyatakan bahwa belajar merupakan sumber keunggulan strategi yang mantap;
3. Organisasi belajar memiliki struktur organisasi yang *permeable, flexible, and network intimacy*;
4. Sistem organisasi dalam organisasi pembelajar sangat akurat, tepat waktu, dan tersedia untuk siapa pun yang membutuhkan dan dalam bentuk yang mudah dipergunakan. Hal ini menandakan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki manajemen sistem informasi yang baik dan efektif;

5. Organisasi pembelajar menyeleksi orang tidak berdasarkan apa-apa yang diketahui, tetapi berdasarkan kemampuannya belajar dan menyesuaikan tindakannya berdasarkan hasil belajar;
6. Organisasi pembelajar belajar dari orang lain; dan
7. Pemimpin organisasi pembelajar adalah pembelajar.

Kemudian, kepala sekolah juga telah menerapkan secara efektif esensi makna pendidikan yang mengarah pada pembelajaran yang menyangkut tentang:

1. *learning to know* (berorientasi pada pengembangan atau perluasan pengetahuan individu);
2. *learning to do* (berorientasi pada *skill* atau keterampilan individu);
3. *learning to be* (berorientasi pada tanggung jawab diri, nilai, dimana seseorang mampu bertindak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang ia miliki secara bertanggung jawab, sehingga mulai terbentuk kepribadian yang baik);
4. *learning to live together in peace and harmony* (tahap ini merupakan keseluruhan dari proses pembelajaran yang efektif, dimana seseorang mampu beradaptasi dan hidup bersama secara damai dalam lingkup masyarakat luas).

Selanjutnya, budaya sekolah merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran

sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, peserta didik dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Budaya sekolah yang baik harus didukung oleh iklim sekolah yang kondusif, untuk itu kepala sekolah bertanggung jawab dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif hal ini diperlukan agar sekolah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 telah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan harapan dapat menjamin kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK. (PS.I)

Dikuatkan oleh pendapat Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik saya dan semua warga sekolah disini telah menerapkan 10 prinsip pengembangan budaya/iklim organisasi yaitu: 1) Berfokus pada Visi, 2) Penciptaan komunikasi formal dan informal, 3) Inovatif dan bersedia mengambil resiko, 4) Memiliki strategi yang jelas, 5) Berorientasi kinerja, 6) Sistem evaluasi yang jelas, 7) Memiliki komitmen

yang kuat, 8) Keputusan berdasarkan consensus, 9) Sistem imbalan yang jelas, dan 10) Evaluasi diri (KS2.TS)

Sementara itu Guru Kelas II SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Menurut saya Pak KS telah mampu Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif sehingga bermanfaat bagi individu (pribadi) dan kelompok seperti meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional bisa lebih ringan, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan berprestasi terus, serta selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri. (GK2.1.HP)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari perannya dalam memimpin yang menjamin kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki, dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

Selain itu, kepala sekolah juga telah mampu memberikan manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok, antara lain: meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan menjadi lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional bisa lebih ringan, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan

berprestasi terus, dan selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Kepala sekolah dan semua warga sekolah telah menerapkan 10 prinsip pengembangan budaya/iklim organisasi, antara lain: 1) Berfokus pada Visi, 2) Penciptaan komunikasi formal dan informal, 3) Inovatif dan bersedia mengambil resiko, 4) Memiliki strategi yang jelas, 5) Berorientasi kinerja, 6) Sistem evaluasi yang jelas, 7) Memiliki komitmen yang kuat, 8) Keputusan berdasarkan consensus, 9) Sistem imbalan yang jelas, dan 10) Evaluasi diri.

Selanjutnya, keberadaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu sekolah. Karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di suatu sekolah. Konsekuensinya setiap kepala sekolah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Secara umum diakui bahwa keberhasilan usaha seseorang mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas manusia yang melakukan usaha atau tugas tersebut. Kualitas sumber daya manusia yang nampak melalui kompetensi yang dimilikinya merupakan hal esensial untuk menjadi manusia profesional. Begitu juga dengan keberhasilan suatu sekolah. Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Pengelolaan atau manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah yang pada ujungnya menghasilkan perubahan yang diharapkan pada anak didik.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia saat ini hampir disemua instansi memiliki permasalahan yang sama karena kekurangan pegawai, bahkan hampir di semua sekolah sekarang ini kekurangan tenaga guru yang sudah berstatus PNS, walaupun dalam 3 tahun terakhir ini sudah dilakukan perekrutan tenaga PPPK namun jumlahnya belum seimbang dengan pegawai yang mutasi, promosi dan pensiun. Walaupun demikian adanya, menurut saya kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 telah mampu meminimalisir masalah tersebut, hal ini tentunya atas kerjasama yang baik dengan komite sekolahnya sehingga mampu mencari tenaga wiyata bhakti di sekolah sehingga hak belajar peserta didik masih bisa terlayani dengan baik. (PS.I)

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Hampir semua sekolah di Kecamatan Bantarsari bahkan di Kabupaten Cilacap pada umumnya memiliki permasalahan personalia yang seragam yakni kekurangan pegawai, apalagi yang sudah berstatus PNS. Kami di sekolah ini juga sama, sekitar 40% pegawai yang ada merupakan tenaga wiyata bhakti mulai dari guru, tenaga administrasi dan penjaga sekolah.

Namun demikian, kami tidak sembarangan mengangkat wiyata bhakti, yang kami prioritaskan adalah putra daerah dan memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1 atau sedang menempuh pendidikan S1, dengan demikian maka peserta didik dapat tetap terlayani dengan baik. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas VI SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Senin tanggal 4 Maret 2024 pukul 10.00

WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Ibu kepala sekolah kami sudah mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik walaupun guru PNS yang ada masih kurang. Beliau mengantisipasinya dengan mengangkat guru wiyata bhakti tapi tidak semau sendiri, beliau terlebih dahulu berkomunikasi dengan komite sekolah kemudian memprioritaskan yang sudah memiliki kualifikasi pendidikan S1. Sedangkan untuk guru dan tenaga kependidikan yang sudah ada, selalu beliau dorong untuk terus meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti berbagai kegiatan seperti bimtek, workshop, lokakarya dan lain sebagainya. Khusus untuk guru sekarang yang sedang booming yaitu pendidikan guru penggerak. (GK6.2.NSAW)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal. Hal ini terbukti dari kemampuannya dalam menjalin kerjasama yang baik dengan komite sekolah sehingga mampu meminimalisir bahkan mengatasi kekurangan pegawai baik tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan lainnya dengan mengangkat tenaga wiyata bhakti dari putra daerah yang memiliki kualifikasi pendidikan S1 atau sedang menempuh pendidikan S1. Dengan demikian, maka pembelajaran peserta didik masih dapat terlayani dengan baik. Selain itu, untuk guru dan tenaga kependidikan yang sudah ada, kepala sekolah selalu mendorong untuk terus meningkatkan kompetensinya dengan

mengikuti berbagai kegiatan seperti bimtek, workshop, lokakarya dan lain sebagainya. Khusus untuk guru sekarang yang sedang booming yaitu pendidikan guru penggerak.

Selanjutnya, kepala sekolah sebagai manajer bertanggung jawab untuk mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Adapun secara umum, tujuan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah memberikan pelayanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Dari kegiatan monev yang saya lakukan secara berkala di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 khususnya yang terkait dengan pengelolaan sarana dan prasarana, sejauh ini kepala sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan sarana dan prasarana yang baik, seperti prinsip pencapaian tujuan, prinsip efisiensi, prinsip administratif, prinsip kejelasan tanggung jawab, dan prinsip kekohesifan. (PS.I)

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan menggunakan 5 prinsip pengelolaan sarpras, yaitu: 1) Prinsip pencapaian tujuan, merupakan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar;

2) Prinsip efisiensi, merupakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah dan pemakaiannya pun harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan; 3) Prinsip administratif, merupakan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang; 4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, merupakan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggung jawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah; dan 5) Prinsip kekohesifan, merupakan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak. Dengan menggunakan prinsip tersebut kami mampu memaksimalkan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah yang kami miliki. (KS2.TS)

Kemudian Guru Mata Pelajaran PJOK SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah menyatakan bahwa:

Bapak kepala sekolah telah melakukan pengelolaan sarpras dengan baik. Pengelolaan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Adapun sarpras yang dikelola terdiri dari empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah. Dengan demikian, maka semua fasilitas tersebut dapat memberikan kontribusi yang berarti pada jalannya proses pendidikan. (GPJOK.AS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Pengelolaan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Adapun sarana dan

prasarana yang dikelola terdiri dari empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah.

Diketahui pula tujuan pengelolaan sarana prasarana tersebut adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Dengan perkataan ini, melalui manajemen sarana dan prasarana pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien; 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara tepat dan efisien. 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

Dalam pengelolaan sarana dan prasarana sekolah tersebut juga telah menggunakan 5 prinsip pengelolaan yaitu: 1) Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan di dayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar; 2) Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Dan pemakaiannya pun harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan; 3) Prinsip Administratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang

diberlakukan oleh yang berwenang; 4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus di delegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggungjawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah; dan 5) Prinsip Kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak.

Selanjutnya, sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Sekolah mempunyai kewajiban secara legal dan moral untuk selalu memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan dan keadaannya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat. Makin majunya pengertian masyarakat akan pentingnya pendidikan anak-anaknya, maka merupakan kebutuhan vital bagi sekolah dan masyarakat untuk menjalin kerjasama. Kerjasama tersebut dimaksudkan demi kelancaran pendidikan di sekolah pada umumnya, dan untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik pada khususnya.

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Dikatakan demikian, karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu. Hubungan

sekolah masyarakat merupakan bentuk komunikasi ekstern yang dilakukan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Disinilah tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer untuk mengelola hubungan baik dengan masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Sejauh ini... Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 telah mampu mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah dengan baik. Hal ini terbukti dari dukungan yang diberikan oleh masyarakat khususnya orang tua/wali murid pada semua program sekolah, masyarakat terlibat langsung dalam kegiatan yang dilaksanakan sekolah seperti kegiatan rehab, mereka saling bahu membahu dalam membangun sekolah tersebut dengan sukarela sehingga rehab cepat selesai. Kedua sekolah ini juga terkenal memiliki komite sekolah yang sangat solid. (PS.S)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah sangat membutuhkan masyarakat untuk mendukung program sekolah baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, menjaga hubungan baik dengan masyarakat khususnya komite sekolah dan orang tua/wali murid harus selalu dilakukan. Kami selalu melibatkan komite sekolah dalam setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Disisi lain kami juga berusaha ikut serta dalam kegiatan yang diselenggarakan masyarakat sekitar, bahkan kami tidak segan melibatkan peserta didik dan guru untuk menyukseskan kegiatan masyarakat itu dengan ketentuan tidak mengorbankan kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan sekolah. (KS1.S)

Selanjutnya Guru Kelas III SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 10.00

WIB di ruang tamu sekolah menyatakan bahwa:

Bapak kepala sekolah selalu menjaga hubungan baik dengan masyarakat khususnya komite sekolah dan orang tua/wali murid serta masyarakat dilingkungan sekitar sekolah. Beliau selalu melibatkan komite sekolah dalam setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Selain itu, beliau juga selalu berusaha mengikutsertakan guru dan peserta didik dalam kegiatan yang diselenggarakan masyarakat sekitar apa lagi yang terkait dengan pelajaran di sekolah. (GK3.2.N)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah selalu melibatkan komite sekolah dalam setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Selain itu, sekolah juga berusaha ikut serta dalam kegiatan yang diselenggarakan masyarakat sekitar dan tidak segan melibatkan peserta didik dan guru untuk menyukseskan kegiatan masyarakat itu dengan ketentuan tidak mengorbankan kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan sekolah.

Selanjutnya, salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah adalah mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. Dalam melakukan penyusunan agenda Perencanaan dan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang merupakan langkah awal dari proses penerimaan peserta didik. Langkah

awal ini sangatlah penting, sebagai penentu kinerja sekolah pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, agar dapat membuat agenda PPDB yang lebih efektif kepala sekolah wajib membaca dan memahami dokumen-dokumen yang berkaitan dengan PPDB yang terdapat pada Petunjuk Teknis PPDB yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota khususnya tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Dalam hal penerimaan peserta didik baru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 selalu berdasarkan pada juknis yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap. Sejauh pengamatan saya, sejak sebelum diterapkannya sistem zonasi pun di kedua sekolah tersebut sudah mengutamakan peserta didik dari lingkungan sekitar sekolah serta jumlah peserta didik disesuaikan dengan kapasitas ruang kelas yang ada. (PS.I)

Hal senanda disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Sebagai kepala sekolah, saya selalu memberikan arahan kepada panitia penerimaan peserta didik baru untuk menerapkan semua prosedur yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap mulai dari penyusunan rencana PPDB, pembentukan panitia PPDB, rapat kerja dan pembagian tugas, proses pendaftaran, proses seleksi, proses penentuan calon terpilih, sampai dengan proses daftar ulang. Selain itu, sekolah kami juga memprioritaskan dalam menerima peserta didik dari sekitar lingkungan sekolah, dengan tetap mengakomodasi penerimaan peserta didik dari luar lingkungan sekolah sepanjang kuota kelas masih memungkinkan. (KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas II SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Rabu tanggal 21 Februari 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah menyatakan bahwa:

Sejak dulu sekolah kami dalam menerima peserta didik selalu memprioritaskan peserta didik yang berasal dari sekitar lingkungan sekolah. Adapun peserta didik yang berasal dari luar lingkungan sekolah tetap kami terima dengan membuka jalur prestasi dan afirmasi dengan tetap mengacu pada Juklak dan Juknis yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap. (GK2.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik dengan baik sesuai peraturan yang berlaku. Sekolah dalam hal penerimaan peserta didik baru selalu berdasarkan juklak dan juknis yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap mulai dari 1) Penyusunan rencana PPDB, 2) Pembentukan panitia PPDB, 3) Rapat kerja dan pembagian tugas, 4) Proses pendaftaran, 5) Proses Seleksi, 6) Proses penentuan calon terpilih, 7) Proses Daftar Ulang. Sekolah menerima peserta didik dari sekitar lingkungan sekolah walaupun tidak menutup kemungkinan dari luar lingkungan sekolah, tapi selama ini sebagian besar peserta didik berasal dari lingkungan sekitar disesuaikan dengan kapasitas dan daya tampung sekolah.

Selanjutnya pengembangan kurikulum (*curriculum development/ curriculum planning /curriculum design*) merupakan perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang ditujukan untuk membawa peserta didik ke arah

perubahan-perubahan yang diinginkan dan menilai perubahan-perubahan itu telah terjadi pada diri peserta didik. Dalam hal ini, pengembangan kurikulum merupakan suatu proses siklus yang tidak pernah ada titik awal dan akhirnya. Sebab, pengembangan kurikulum ini merupakan suatu proses yang bertumpu pada unsur-unsur dalam kurikulum, yang di dalamnya meliputi tujuan metode dan material, penilaian dan balikan (*feedback*) serta kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Tujuan menggambarkan semua pengetahuan dan pertimbangan tujuan-tujuan pembelajaran, baik berhubungan dengan mata pelajaran maupun kurikulum secara keseluruhan. Metode dan material menggambarkan metode-metode dan material sekolah guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Penilaian, berhubungan dengan sejauh mana keberhasilan kegiatan yang telah dikembangkan tujuan baru. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan satuan pendidikan bertanggung jawab atas pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional pada tingkat satuan pendidikan.

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Sejak ditetapkannya Keputusan Kemendikbud ristek No. 56 Tahun 2022 maka semua sekolah khususnya pada jenjang sekolah dasar (SD) baik negeri maupun swasta di wilayah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap menggunakan 2 kurikulum yaitu Kurikulum Merdeka dan Kurikulum 2013. Namun demikian, pada proses pengembangannya hampir sebagian besar sekolah khususnya pada jenjang SD masih belum

maksimal. Ya.... mungkin salah satu faktornya karena terlalu sering gonta-ganti kurikulum nasional, jadi teman-teman guru harus selalu beradaptasi dengan hal baru. (PS.I)

Senada dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Sesuai dengan Keputusan Kemendikbud ristek No. 56 Tahun 2022 maka di sekolah kami saat ini masih menggunakan 2 kurikulum yaitu Kurikulum 2013 yang masih digunakan oleh Kelas III dan VI, sedangkan untuk Kelas I, II, IV, dan V sudah menggunakan Kurikulum Merdeka. Kemudian dalam segi pengembangannya kami masih terbatas hanya mengadopsi kurikulum yang telah diberikan pemerintah. Terkadang kami hanya *copy* dan *paste*, terus terang kami keterbatasan dalam pengembangan kurikulum ini dan saya rasa hampir semua SD di Kecamatan Bantarsari belum maksimal dalam mengembangkan kurikulum sendiri, hal ini karena kurikulum nasional yang ganti-ganti terus, sedangkan untuk sosialisasi atau penjelasan dalam pengimplementasiannya masih terbatas hanya belajar mandiri melalui media daring/online melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan oleh pemerintah sehingga daya serap dan pemahaman masing-masing guru pasti berbeda. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas V SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 08.00 WIB di ruang tamu sekolah menyatakan bahwa:

Di sekolah kami sekarang menggunakan 2 kurikulum yaitu Kurikulum 2013 yang masih digunakan oleh Kelas III dan VI, sedangkan untuk Kelas I, II, IV, dan V sudah menggunakan kurikulum baru Kurikulum Merdeka. Akan tetapi dari segi pengembangannya kami masih terbatas hanya mengadopsi kurikulum tahun sebelumnya dan masih terkesan asal jalan saja dulu karena terus terang kami masih belum paham betul tentang Kurikulum Merdeka, walaupun sudah kami pelajari melalui PMM dan IHT yang dilaksanakan disekolah. (GK5.2.BDS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap masih belum optimal

dalam mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Kedua sekolah tersebut menggunakan 2 kurikulum yaitu Kurikulum 2013 yang masih digunakan oleh Kelas III dan VI, sedangkan untuk Kelas I, II, IV, dan V sudah menggunakan Kurikulum Merdeka.

Pada proses pengembangannya di kedua sekolah tersebut belum mampu mengembangkan kurikulum sendiri setiap tahunnya, rata-rata masih mengadopsi kurikulum pada tahun sebelumnya dan masih terkesan asal jalan dulu. Hal tersebut terjadi karena seringnya gonta-ganti kurikulum nasional sehingga kepala sekolah dan guru harus selalu beradaptasi dengan kurikulum baru, disisi lain sosialisasi atau penjelasan dalam pengimplementasiannya masih terbatas, jadi kepala sekolah dan guru cenderung hanya mengandalkan pemahaman dari belajar mandiri melalui media daring/online pada Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan kegiatan IHT sehingga daya serap dan pemahamannya masih berbeda-beda.

Selanjutnya, pengelolaan keuangan sekolah merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Adapun beberapa kegiatan manajemen keuangan antara lain memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban.

Melalui kegiatan pengelolaan keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan manajemen keuangan, maka

dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Sejauh ini dari hasil pemeriksaan yang saya lakukan khususnya di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 sudah sangat mahir dalam mengelola keuangan berdasarkan juknis yang ada, bahkan mereka sangat kreatif bisa mencari dana talang ketika dana BOSP belum dicairkan oleh pusat. Selama ini saya juga belum menemukan sekolah yang bermasalah dalam pengelolaan keuangan di sekolah terkait dengan pengadministrasian saat pelaporan, hampir semua sekolah dapat melaporkan pengelolaan dana BOSP tersebut tepat waktu dan dapat menyajikan bukti dukung sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (PS.I)

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Sumber keuangan kami saat ini hanya mengandalkan dari Dana BOSP saja, kami sudah tidak berani untuk memungut iuran dari orang tua/wali murid karena bisa terciduk oleh petugas saber pungli. Kemudian untuk pengelolaan keuangan tersebut sudah kami laksanakan sesuai dengan juknis BOSP yang dikeluarkan oleh Kemendikbud setiap tahunnya. Saya selaku kepala sekolah telah memerintahkan kepada bendahara sekolah untuk mengelola keuangan BOSP tersebut sebaik mungkin sesuai dengan RKAS yang telah disahkan karena untuk proses pelaporannya pun sekarang sudah menggunakan aplikasi ARKAS sehingga sekecil apapun kesalahan sudah dapat terdeteksi. Sistem belanjapun kami sudah melalui SIPLah yang terdaftar pada *marketplace* yang ditunjuk oleh pemerintah. Namun demikian, permasalahan yang kami hadapi untuk pencairan dana

BOSP dari pusat kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan tiap tahapnya kadang bisa terlambat 2 sampai 3 bulan, sehingga kami cenderung harus selalu mencari dana talang untuk menanggulangi keuangan tersebut. Adapun, dana talang yang biasanya kami gunakan seperti pinjam dari koperasi, tabungan anak atau terkadang menggunakan uang pribadi. (KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas III SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah menyatakan bahwa:

Satu-satunya sumber keuangan sekolah kami saat ini hanya dana BOSP dan setau saya bapak kepala sekolah dan bendahara telah mengelola dana tersebut secara akuntabel, transparan, dan efisien. Dalam penyusunan RKAS kami selalu dilibatkan dan penggunaannya sudah sesuai dengan apa yang direncanakan bahkan untuk laporannya selalu dipajang di papan pengumuman sehingga dapat dilihat oleh siapa saja. Tapi terkadang saya merasa kasihan ketika dana BOSP itu pencairannya terlambat dari pusat, terpaksa Pak KS dan Bendahara harus mencari dana talangan untuk mencukupi kebutuhan sekolah saat itu. (GK3.1.HP)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Hal tersebut terlihat dari pengelolaan keuangan yang hanya bersumber dari Dana BOSP, dikelola sesuai dengan juknis BOSP yang dikeluarkan oleh Kemendikbudristek.

Kepala sekolah dan bendahara membuat perencanaan dan pelaporan dana BOSP menggunakan aplikasi ARKAS sedangkan untuk pembelanjannya melalui SIPLah yang terdaftar pada *marketplace* yang ditunjuk oleh pemerintah dengan tepat waktu dan dapat menyajikan bukti dukung sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun demikian, permasalahan yang dihadapi sekolah terkait pencairan

dana BOSP dari pusat kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan tiap tahapnya kadang bisa terlambat 2 sampai 3 bulan, sehingga kepala sekolah dan bendahara cenderung harus selalu mencari dana talang untuk menanggulangi keuangan tersebut. Adapun, dana talang yang biasanya digunakan oleh sekolah dengan pinjam ke koperasi dan uang tabungan peserta didik serta terkadang malah menggunakan uang pribadi kepala sekolah dan bendahara sendiri.

Pelayanan administrasi di sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari seluruh kegiatan pendidikan. Kegiatan administrasi bertujuan untuk memberikan dukungan kepada kegiatan yang bersifat akademis. Dalam peningkatan mutu sekolah peran pelayanan administrasi menjadi penting dan perlu mendapatkan perhatian dari seluruh komponen yang terlibat dalam pengembangan sekolah. Dalam kenyataan layanan administrasi dan akademik merupakan bagian yang banyak bersentuhan dengan peserta didik termasuk proses belajar mengajar, sehingga dalam era persaingan, pelayanan administrasi menjadi salah penentu keberhasilan rekrutmen peserta didik.

Apabila pelayanan yang diterima peserta didik tidak memperhatikan dimensi-dimensi pelayanan, maka peserta didik tidak akan puas dengan pelayanan yang diberikan di sekolah. Tata usaha sekolah merupakan kegiatan administrasi pendidikan yang mengelola pencatatan, pengumpulan, penyimpanan data, dan dokumen yang dapat dipergunakan untuk membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan, urusan surat menyurat serta laporan mengenai kegiatan sekolah tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Untuk sekolah jenjang SD secara umum di Kecamatan Bantarsari tidak memiliki tenaga kependidikan khusus yang menangani pengadministrasian ketatausahaan sekolah, sehingga terkadang pekerjaan tersebut dikerjakan oleh guru atau tenaga kependidikan lainnya. Disisi lain pengetahuan dan kemampuan IT dari guru-guru dan tenaga kependidikan yang lainnya pun masih cenderung biasa-biasa saja. Hal demikian tentunya menyulitkan kepala sekolah dalam menentukan personil sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh sekolah khususnya dibidang administrasi dan IT yang terkait dengan ketatausahaan sekolah. (PS.I)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Walaupun di sekolah kami tidak memiliki tenaga kependidikan khusus yang menangani pengadministrasian terkait dengan ketatausahaan sekolah, tetapi Saya merasa bersyukur karena di sekolah ini guru-guru yang ada sebagian besar sudah menguasai IT dan paham tentang pengadministrasian ketatausahaan sekolah, jadi saya tinggal menunjuk dan menugaskan salah satu dari guru untuk mendapat tugas tambahan sebagai operator sekaligus koordinator dalam melaksanakan ketatausahaan sekolah. Untuk memaksimalkan kinerja masing-masing guru dan tenaga kependidikan yang ada sesuai dengan bidangnya masing-masing, maka saya membagi tugas ketatausahaan dengan mengeluarkan SK agar setiap orang memiliki tanggung jawab pada tugasnya masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi pekerjaan beberapa orang guru yang masih gaptek sehingga cenderung mengandalkan operator sekolah untuk mengerjakan administrasi ketatausahaan karena hampir semua ketatausahaan saat ini telah online berbasis IT dan internet. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas VI SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Senin tanggal 4 Maret 2024 pukul 10.00

WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Setiap guru dan tenaga kependidikan yang mendapatkan tugas khusus dari Ibu kepala sekolah dibagian ketatausahaan sekolah bekerja sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing. Untuk mengurangi kejenuhan terkadang setiap tahun Ibu kepala sekolah meroling penugasan ketatausahaan sekolah sehingga tidak terjadi kecemburuan dalam hal pekerjaan karena semuanya dapat merasakan beban tugas pada setiap bagian, selain itu diharapkan semua pesonil di sekolah mampu menguasai pekerjaan disemua bidang ketatausahaan sekolah. (GK6.2.NSAW)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap dengan segala keterbatasan tenaga yang ada di jenjang SD telah mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah dengan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menunjuk dan menugaskan salah satu dari guru untuk mendapat tugas tambahan sebagai operator sekaligus koordinator dalam melaksanakan ketatausahaan sekolah karena memang di jenjang SD tidak ada tenaga khusus yang menangani hal tersebut.

Untuk memaksimalkan kinerja masing-masing guru dan tenaga kependidikan yang ada sesuai dengan bidangnya masing-masing, kepala sekolah juga membagi tugas ketatausahaan dengan mengeluarkan SK agar setiap orang memiliki tanggung jawab pada tugasnya masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi pekerjaan beberapa orang guru yang masih gaptek sehingga cenderung mengandalkan operator sekolah untuk mengerjakan administrasi

ketatausahaan karena hampir semua ketatausahaan saat ini telah online berbasis IT dan internet.

Selanjutnya, hingga saat ini layanan khusus di anggap sangat penting dalam perwujudan pendidikan. Maka hampir setiap sekolah di Indonesia menyediakan layanan khusus bagi peserta didik. Memang perlu adanya usaha pemerintah untuk terus mendukung teraplikasinya layanan khusus bagi peserta didik ini agar peserta didik merasa nyaman, senang dan betah di lingkungan sekolah. Manajemen layanan khusus di sekolah ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus peserta didik di sekolah.

Pelayanan khusus atau pelayanan bantuan diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah perlu mempertimbangkan secara matang apabila akan menyelenggarakan program layanan khusus. Kepala sekolah harus selalu melihat hubungan antara layanan khusus dengan program pendidikan secara menyeluruh.

Pada hakekatnya, untuk mempermudah penyelenggaraan kegiatan layanan khusus, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan menerapkan pendekatan psikologis didalam pengadministrasian personal. Disamping pendekatan psikologis dalam mengadministrasi personal, ada pendekatan lain yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah, yakni pendekatan analisis bidang. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah harus mengetahui tanggung jawab dari masing-masing personal yang terlibat.

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Layanan khusus memang harus diberikan kepada peserta didik, apalagi pada jenjang SD yang notabene kondisi psikologis peserta didik masih labil otomatis akan banyak masalah yang dapat mengganggu proses belajar peserta didik yang berasal dari peserta didik itu sendiri atau pengaruh dari lingkungannya dalam bergaul maupun dari keluarganya. Dengan tidak adanya Guru BP yang ada di jenjang SD tentunya kepala sekolah telah memiliki strategi untuk mengantisipasinya salah satunya dengan mengoptimalkan peran guru sebagai wali kelas. (PS.I)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Hal ini lah yang menjadi salah satu masalah cukup krusial di sekolah kami, karena tidak semua wali kelas memiliki kemampuan untuk melakukan pendekatan psikologis terhadap peserta didik, sehingga layanan khusus hanya diberikan pada peserta didik yang memiliki masalah dalam belajar ataupun masalah pribadi yang dapat mengganggu motivasi belajar peserta didik dengan treatmen yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan wali kelas masing-masing. (KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas VI SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Biasanya layanan khusus yang diberikan oleh wali kelas sebagai guru bimbingan dan konseling berupa pendampingan pada peserta didik yang bermasalah dalam belajar dan cenderung nakal. Atas arahan dari Bapak Kepala Sekolah, kami selalu berusaha saling membantu, saling memberikan masukan dalam memberikan layanan khusus kepada peserta didik, karena pada dasarnya kami semua ikut bertanggung jawab terhadap hal itu. (GK6.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap belum optimal dalam mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah karena di jenjang SD tidak ada guru bimbingan konseling (BK) khusus yang ahli dibidangnya. Kepala sekolah hanya menugaskan kepada wali kelas saja, sehingga layanan khusus tetap dilakukan walaupun hanya pada peserta didik yang memiliki masalah dalam belajar dan masalah pribadi yang dapat mengganggu motivasi belajarnya dengan treatment yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan wali kelas masing-masing.

Selanjutnya, seiring dengan perkembangan teknologi informasi, munculnya format-format baru kemasan informasi, *online access* serta arus informasi yang telah membawa konsekuensi luas bagi lembaga pendidikan era ini serta menciptakan kebutuhan layanan yang kompetitif, layanan yang serba cepat, simple serta memberikan banyak alternatif. Pemerintah melalui dinas terkait juga mengembangkan sistem informasi sekolah terpadu dalam pelaporan data pendidikan dari sekolah. Hal ini merupakan langkah terobosan untuk mempermudah pelaporan, akses, dan pembaruan data dari sekolah.

Pada jaman era globalisasi dan perdagangan bebas yang akan segera diterapkan, sumberdaya manusia yang berkualitas menjadi syarat pokok untuk dapat bersaing. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat vital dalam mencetak sumber

daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di jaman era globalisasi dan perdagangan bebas.

Terkait dengan hal itu, sekolah harus dapat memberikan pelayanan terbaik kepada peserta didik dan orang tua/wali murid seperti mendapatkan informasi tentang perkembangan (proses belajar mengajar) peserta didik secara cepat, tepat dan akurat. Semakin cepat informasi sampai kepada orang tua/wali murid dan peserta didik, maka akan semakin cepat juga perbaikan mutu (koreksi) pendidikan.

Dalam upaya memberikan informasi secara cepat, tepat dan akurat, sekolah memerlukan sebuah sistem informasi terpadu manajemen sekolah yang berkualitas. Untuk mendapatkan sistem yang terintegrasi seperti itu tidaklah cukup kalau dilakukan secara manual. Pembangunan suatu Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis komputer adalah solusi yang paling tepat. Kehadiran teknologi informasi melalui Sistem Informasi Manajemen yang di terapkan di sekolah, pada dasarnya telah membantu Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Saat ini sedang gencar digalakan Perencanaan Berbasis Data (PBD) pada satuan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan kaitannya dengan mutu dan capaian pendidikan di sekolah secara berkesinambungan sehingga setiap keputusan yang diambil akan

sesuai dengan kebutuhan sekolah berdasarkan data hasil identifikasi dan refleksi pada platform rapor pendidikan dengan melakukan 3 langkah yaitu identifikasi, refleksi dan benahi (IRB). Dengan demikian maka kepala sekolah sekarang tidak bisa seenaknya asal merencanakan suatu program dan mengambil keputusan yang tidak jelas tujuan dan manfaatnya. (PS.I)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Dengan tersedianya sistem informasi sekolah yang sudah mulai terintegrasi oleh pemerintah seperti aplikasi Dapodik, ARKAS, Rapor Pendidikan, dan lainnya maka sekarang kepala sekolah tidak bisa seenaknya dalam menyusun program dan mengambil keputusan terkait dengan kebutuhan sekolah. Semua perencanaan yang dibuat harus berbasis pada data yang ada serta merupakan hasil identifikasi dan refleksi dari setiap permasalahan yang muncul, sehingga keputusan yang diambil merupakan langkah yang tepat untuk membenahi kebutuhan sekolah secara lebih efektif dan efisien. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas V SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 08.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Ibu Kepala Sekolah mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan dengan menggunakan Perencanaan Berbasis Data berdasarkan pada Platform Rapor Pendidikan. Namun demikian, beliau juga tetap mengakomodasi saran dan masukan dari kami semua warga sekolah serta melibatkan komite sekolah pada setiap tahapan yang dilakukan. (GK5.2.BDS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah sudah menggunakan sistem informasi sekolah yang terintegrasi oleh pemerintah seperti

aplikasi Dapodik, ARKAS, Rapor Pendidikan, dan lainnya. Dengan demikian, maka semua perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah berbasis pada data yang ada serta merupakan hasil identifikasi dan refleksi dari setiap permasalahan yang muncul, sehingga keputusan yang diambil merupakan langkah yang tepat untuk membenahi kebutuhan sekolah secara lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi turut merubah paradigma pembangunan pendidikan dan berbagai sektor kehidupan. Perubahan paradigma ini telah mengubah pula seluruh aktivitas kehidupan termasuk dalam kegiatan pembelajaran. Salah satu perkembangan teknologi yang sangat memengaruhi aktivitas kehidupan adalah hadirnya teknologi informasi yang begitu canggih yang mengarah kepada komunikasi yang lebih komprehensif. Era teknologi informasi ini dapat dibuktikan dengan kenyataan bahwa seluruh informasi dapat di kemas seperti media cetak, suara atau bunyi, dan gambar dalam bentuk digital.

Penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran bukan hal yang aneh lagi. Guru harus mampu menggunakan teknologi informasi itu dalam pembelajaran, diharapkan dengan penggunaan teknologi informasi pembelajaran bisa efektif dan menyenangkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Dari hasil monev yang saya lakukan di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 sebagian besar sudah menggunakan media pembelajaran berbasis komputer dalam proses kegiatan belajar mengajarnya, paling hanya beberapa guru saja yang masih mengajar dengan cara manual. Masalah klasiknya untuk guru tidak mau menggunakan media pembelajaran berbasis komputer dengan alasan tidak bisa menggunakan atau ribet dalam menggunakannya, alasan itu rata-rata dari guru-guru yang sudah tua. Padahal menurut saya pribadi penggunaan komputer dalam pembelajaran tersebut menjadikan guru sangat praktis dalam pembelajaran, saya yakin dengan menggunakan media tersebut peserta didik akan semakin antusias dalam mengikuti pembelajaran. Hal ini lah yang biasanya jadi simalakama buat kepala sekolah karena ketika untuk menegur secara langsung mereka cenderung merasa tidak enak atau canggung sebab yang akan ditegur lebih senior secara usia. Kaitannya dengan manajemen sekolah secara umum kedua sekolah tersebut sudah berbasis IPTEK karena setiap administrasi dan laporan yang dibuat sudah menggunakan media komputer baik laporan manual maupun online berbasis IT. (PS.I)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Pemanfaatan kemajuan IPTEK dalam pembelajaran di sekolah kami memang masih belum optimal, hal ini karena masih ada saja guru yang enggan menggunakan computer/laptop dan LCD Projektor untuk pembelajaran walaupun sebenarnya jumlah media pembelajaran berbasis komputer yang ada sudah cukup memadai yang merupakan bantuan baik dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Walaupun setiap rapat dinas saya selalu mendorong dan menyarankan agar guru dapat menggunakan media pembelajaran yang berbasis komputer, tetapi tetap masih ada saja guru yang enggan menggunakannya dengan alasan ribet dan tidak bisa menggunakan terutama guru-guru yang sudah mendekati masa pensiun. Sedangkan, kaitannya dengan manajemen sekolah saya selalu menekankan setiap administrasi yang dibuat sudah diketik menggunakan media komputer dan sudah mengurangi berkas yang ditulis tangan secara langsung.(KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas VI SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Alhamdulillah... Bapak kepala sekolah disini sangat memperhatikan sarana dan prasarana yang modern seperti komputer, laptop, printer, LCD proyektor jumlahnya sudah cukup banyak sehingga bisa kami gunakan sebagai media pembelajaran ketika mengajar dikelas dan memudahkan dalam pembuatan administrasi serta laporan yang harus dibuat. Bahkan hampir diseluruh lingkungan sekolah sudah terpasang wifi dan terkoneksi dengan internet. (GK6.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap belum optimal dalam memanfaatkan kemajuan IPTEK bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, hal ini karena masih ada saja guru yang enggan menggunakan computer/laptop dan LCD proyektor untuk pembelajaran walaupun sebenarnya jumlah media pembelajaran berbasis komputer yang ada sudah cukup memadai yang merupakan bantuan baik dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dengan alasan ribet dan tidak bisa menggunakan terutama guru-guru yang sudah mendekati masa pensiun. Hal ini lah yang biasanya jadi simalakama buat kepala sekolah karena ketika untuk menegur secara langsung mereka cenderung merasa tidak enak atau canggung sebab yang akan ditegur lebih senior secara usia. Kaitannya dengan manajemen sekolah secara umum kedua sekolah tersebut sudah berbasis IPTEK karena setiap administrasi dan laporan yang dibuat sudah menggunakan media komputer baik laporan manual maupun online berbasis IT.

Setiap tahun kepala sekolah dinilai kinerjanya melalui mekanisme Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS). PKKS bertujuan untuk menilai kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) sesuai dengan peraturan. Salah satu komponen yang ada di dalam PKKS

adalah pengembangan sekolah. Dalam komponen pengembangan sekolah, salah satu kriteria penilaiannya yaitu kepala sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat.

Indikator kegiatannya yaitu kepala sekolah memiliki program kegiatan monitoring dan evaluasi (monev), memiliki instrument kegiatan monev, dan memiliki catatan hasil pelaksanaan monev. Monev oleh kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan program kerja sekolah. Semakin banyak program yang direncanakan, semakin banyak pula instrument yang harus dipakai dalam monev. Namun demikian, monev bisa juga dilaksanakan dengan hanya membuat instrument berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan. Dalam hal ini masing-masing keterlaksanaan program dimonitoring dan dievaluasi oleh kepala sekolah. Selanjutnya hasil monev di laporkan kepada pihak-pihak terkait.

Setelah melaksanakan monev, kegiatan selanjutnya adalah merencanakan dan menindaklanjuti hasil monev dan pelaporan. Indikatornya yaitu kepala sekolah memiliki program kegiatan tindak lanjut hasil monev, memiliki instrument tindak lanjut hasil monev, memiliki catatan hasil pelaksanaan program tindak lanjut, dan memiliki laporan pelaksanaan program tindak lanjut. Sebagai bukti fisiknya, kepala sekolah harus mempunyai program tindak lanjut hasil monev, instrument tindak lanjut hasil monev, dokumen pelaksanaan tindak lanjut, dokumen laporan hasil tindak lanjut. Semua bukti fisik itu harus didokumentasikan secara lengkap dan benar agar nilai kinerjanya baik.

Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Dari hasil pengawasan yang saya lakukan di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 telah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya dengan baik. Hal ini terlihat dari prosedur pelaksanaan monev yang dilakukan oleh kepala sekolah, antara lain: 1) Membuat program kegiatan monev dan kegiatan tindak lanjut hasil monev; 2) Menyusun instrument kegiatan monev dan instrument tindak lanjut hasil monev; 3) Membuat catatan hasil pelaksanaan monev dan catatan hasil pelaksanaan monev; dan 4) Membuat laporan pelaksanaan kegiatan monev dan laporan pelaksanaan kegiatan tindak lanjut. Bahkan untuk kepala sekolah SD Negeri Citembong 01 selalu melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan hampir setiap bulan, hal ini patut dicontoh oleh kepala sekolah lain. (PS.I)

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Secara rutin saya selalu melaksanakan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah sesuai dengan program kegiatan monev dan kegiatan tindak lanjut hasil monev yang sudah dibuat dengan terlebih dahulu menyusun instrument kegiatan monev dan instrument tindak lanjut hasil monev yang akan dilakukan, kemudian membuat catatan hasil pelaksanaan monev dan catatan hasil pelaksanaan monev; dan diakhir kegiatan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan monev dan laporan pelaksanaan kegiatan tindak lanjut. Dengan demikian, maka dapat diketahui apakah program yang telah kami susun sudah berjalan sesuai target dan tujuan yang telah ditetapkan atau belum. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas III SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Bapak kepala sekolah secara berkala selalu melaksanakan monev dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah. Beliau selalu melibatkan kami dalam hal tersebut sehingga kami bisa saling bertukar pikiran untuk selalu meningkatkan mutu dari setiap kegiatan yang kami laksanakan dan terus meningkatkan pelayanan pendidikan demi kemajuan sekolah ini. (GK3.2.N)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah secara rutin dan berkala selalu melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur pelaksanaan monev antara lain: 1) Program kegiatan monev dan kegiatan tindak lanjut hasil monev; 2) Penyusunan instrument kegiatan monev dan instrument tindak lanjut hasil monev; 3) Catatan hasil pelaksanaan monev dan catatan hasil pelaksanaan monev; dan 4) Laporan pelaksanaan kegiatan monev dan laporan pelaksanaan kegiatan tindak lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap secara umum sudah optimal, hal ini terbukti dengan kepala sekolah telah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju

organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal, mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.

Selain itu, kepala sekolah juga telah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan IPTEK bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

4.1.2.2 Hambatan Yang Dihadapai Dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap tidaklah berjalan mulus begitu saja tanpa adanya suatu hambatan yang merintanginya. Faktor penghambat yang sangat berpengaruh secara umum dikarenakan kurangnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Seperti kita ketahui bersama bahwa dalam beberapa tahun kemarin pemerintah mengeluarkan kebijakan moratorium PNS. Sehingga dampaknya secara umum dirasakan juga oleh dunia pendidikan sampai saat ini, termasuk di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02, walaupun saat ini pemerintah sudah mulai gencar melakukan rekrutmen ASN baik pegawai dengan status PNS maupun PPPK namun jumlahnya belum sebanding dengan jumlah pegawai yang pensiun setiap tahunnya. (PS.I)

Senada dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah PNS di sekolah kami setiap tahunnya selalu berkurang karena pensiun atau mutasi ke tempat yang lain. Memang sih, dalam 2 tahun ini pemerintah gencar mengadakan pengangkatan tenaga PPPK sebagai ASN namun jumlahnya masih belum dapat memenuhi kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas VI SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Senin tanggal 4 Maret 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Salah satu masalah yang ada disekolah kami adalah kekurangan guru dan tenaga tata usaha yang sudah PNS. Padahal jumlah peserta didik yang ada disini cukup banyak jika dibandingkan dengan sekolah yang lain. Sudah pasti lah beban pekerjaan yang harus kami kerjakan juga semakin banyak pula, karena selain harus mengajar di beberapa kelas yang berbeda kami juga harus mengerjakan pekerjaan lain kaitannya dengan administrasi sekolah atau melaksanakan kegiatan lain yang berkaitan dengan kedinasan. Tapi mau gimana lagi, yang namanya tugas ya harus tetap dikerjakan.. iya kan.. he.. he..he.. (GK6.2.NSAW)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui hambatan utama dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah kurangnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah berstatus ASN (PNS/PPPK) dikarenakan tidak imbangnya antara jumlah pengangkatan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah dibandingkan dengan jumlah tenaga yang pensiun atau mutasi ke tempat yang lain. Hal ini tentu membuat beban kerja guru menjadi semakin banyak.

Faktor penghambat lain dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap diungkapkan Pengawas Sekolah pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Penghargaan dan kesejahteraan juga merupakan penghambat yang sangat berpengaruh. Sesuai dengan kodratnya, yang namanya manusia tentu menginginkan untuk mendapatkan penghargaan, begitu juga guru tentu butuh penghargaan dan peningkatan kesejahteraan atas jerih peyahnya dalam bekerja. Padahal sejauh ini mereka belum merasakan adanya perlakuan yang adil terhadap guru yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dengan guru yang prestasi dan dedikasinya biasa-biasa saja. (PS.I)

Diperkuat oleh Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya yang menjelaskan bahwa:

Dengan terbatasnya anggaran yang kami kelola sekarang hanya mengandalkan dari Dana BOSP saja, tentu saja jumlahnya masih sangat kurang jika digunakan untuk membiayai semua kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, saya selaku kepala sekolah memang merasa belum bisa memberikan perlakuan yang adil terhadap guru yang berprestasi dengan guru yang prestasinya biasa-biasa saja baik berupa penghargaan maupun kesejahteraan. Disisi lain, saya rasakan betul terjadi kecemburuan beban pekerjaan antara guru yang masih muda dengan guru yang sudah tua, karena biasanya guru yang merasa lebih senior karena usia dengan jumlah gaji yang lebih banyak cenderung merepotkan kepada guru juniornya yang lebih muda, apalagi pekerjaan-pekerjaan yang kaitannya dengan TIK atau IT. (KS2.TS)

Hal senada disampaikan oleh Guru Kelas PJOK SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Kamis tanggal 29 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Kami para guru belum merasakan adanya perlakuan yang adil dari kepala sekolah baik berupa penghargaan apalagi kesejahteraan karena guru yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dengan guru yang prestasi dan dedikasinya biasa-biasa saja diperlakukan sama. Belum lagi dari beban pekerjaan, kami yang masih muda cenderung selalu mengerjakan pekerjaan guru-guru yang sudah senior, apalagi yang berbau komputer pasti lah ada alasan klasik ga bisa lah, takut salah lah, padahal gaji mereka kan lebih tinggi, harusnya berusaha sendiri dong.... (GPJOK.1.AS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui bahwa sekolah masih kekurangan dalam hal pendanaan karena dana operasional

satuan pendidikan yang ada tidak mampu mengcover semua kebutuhan sekolah. Selain itu, dari segi penghargaan dan kesejahteraan para guru juga belum merasakan adanya perlakuan yang adil terhadap guru yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dengan guru yang prestasi dan dedikasinya biasa-biasa saja juga merupakan penghambat yang sangat berpengaruh dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap.

Selanjutnya, hambatan lain dari pengimplementasian kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru dijelaskan lebih lanjut oleh oleh Pengawas Sekolah pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Faktor lain yang menghambat pengimplementasian kompetensi manajerial kepala dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 adalah kurang tegasnya kepala sekolah dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas yang mengakibatkan bawahan menjadi ragu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, apalagi ketika yang ditugasi guru yang sudah tua yang notabene lebih senior, mereka cenderung merasa canggung. (PS.I)

Hal tersebut dibenarkan oleh Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Saya selaku kepala sekolah terkadang kurang tegas dan jelas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas yang terkadang saya sampaikan secara umum dengan harapan mereka dapat bekerjasama sehingga mengakibatkan bawahan menjadi ragu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu karena kurang jelas siapa yang

saya tugas sebenarnya. Padahal maksud saya guru yang lebih senior lah yang seharusnya melaksanakan nanti dibantu oleh guru-guru yang muda. Kalau langsung tunjuk nama saya kadang merasa tidak enak, takut dianggap tidak sopan. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas III SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 10.00

WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Dalam memberikan tugas tertentu kadang Bapak Kepala Sekolah kurang tegas dan jelas siapa yang sebenarnya bertanggung jawab melaksanakan tugas itu, beliau hanya menyampaikan secara umum sehingga kami juga ya jadi ragu dalam melaksanakannya. Padahal beliau kan pemimpin kami, tinggal tunjuk saja, pasti kami semua akan patuh baik yang lebih tua apalagi yang muda-muda. Hal ini lah yang terkadang membuat kami saling menunggu dalam melaksanakan tugas tersebut karena takut salah. (GK3.2.N)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui bahwa faktor lain yang menghambat dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah kurang tegasnya kepala sekolah dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas yang mengakibatkan bawahan menjadi ragu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dan terkesan saling menunggu karena takut salah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan lainnya.
2. Beban kerja guru dan tenaga kependidikan lainnya yang terlalu banyak.
3. Kurangnya anggaran pendanaan operasional sekolah.
4. Kurang adilnya penghargaan dan kesejahteraan terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya.
5. Kurang tegasnya kepala sekolah dalam memberikan perintah kerja.

4.1.2.3 Upaya Yang Dilakukan Dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Berdasarkan paparan data tentang hambatan yang ditemui dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk mengantisipasinya. Terkait dengan hal tersebut Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, menyatakan bahwa:

Sebagai pengawas, saya mengapresiasi kesigapan kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 karena mereka dapat menjalin kerjasama sangat baik dengan komite sekolahnya sehingga masalah kekurangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah dapat diminimalisir dengan mengangkat beberapa orang tenaga wiyata bhakti baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan kebutuhan tenaga yang kosong di kedua sekolah tersebut. (PS.I)

Senada dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Saya selalu berupaya untuk mengatasi kekurangan tenaga di sekolah dengan membangun komunikasi yang baik dengan komite sekolah sehingga dapat merekrut tenaga wiyata bhakti baik itu GTT maupun PTT, jadi tidak asal merekrut begitu saja, tentunya disesuaikan dengan kebutuhan tenaga di sekolah. Saya juga berupaya dalam membagi pekerjaan disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing personil sekolah sehingga beban pekerjaan tidak menumpuk hanya disalah satu guru atau tenaga kependidikan saja. Kemudian, saya berkoordinasi juga dengan Bapak Pengawas Sekolah agar dalam mengambil keputusan tidak melanggar regulasi yang ada. (KS2.TS)

Diperkuat oleh Guru Kelas II SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Rabu tanggal 21 Februari 2024 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Jika ada guru atau tenaga kependidikan yang pensiun atau mutasi kerja biasanya tidak langsung mendapat pengganti yang baru, maka biasanya Pak KS berkoordinasi dengan komite sekolah untuk mengisi kekosongan tenaga dengan cara mengangkat GTT atau PTT. Kalau hanya menunggu pengganti dari Dinas, ya tidak tau kapan datangnya, nanti peserta didik malah tidak ada yang mengajar. Pak KS juga selalu memberikan tugas secara merata sesuai dengan kemampuan dan keahlian kami. (GK2.1.K)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui bahwa untuk mengatasi hambatan kurangnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah berstatus ASN (PNS/PPPK) dikarenakan tidak seimbang antara jumlah pengangkatan pegawai yang dilakukan oleh pemerintah dibandingkan dengan jumlah tenaga yang pensiun atau mutasi ke tempat yang lain dengan cara mengangkat tenaga wiyata bhakti atau tenaga honorer GTT/PTT. Kemudian, untuk mengatasi beban pekerjaan yang terlalu banyak dengan cara

membagi rata beban pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru dan tenaga kependidikan yang ada.

Selanjutnya, upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan kekurangan pendanaan operasional sekolah dan kurang adilnya penghargaan dan kesejahteraan terhadap guru yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dengan guru yang prestasi dan dedikasinya biasa-biasa saja disampaikan oleh Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, yang menyatakan bahwa:

Sebagai pengawas, saya sering memberikan saran dan masukan kepada kepala sekolah di wilayah binaan saya agar kreatif dalam menggali sumber pendanaan sekolah sesuai dengan regulasi yang ada, salah satunya bisa dengan menggalang sumbangan tidak mengikat dari orang tua/wali murid atau sumbangan dari pihak lainnya yang masih terkait dengan pendidikan. Kepala sekolah juga harus memberikan perhatian pada bawahannya, dalam memberikan penilaian kinerja seobjektif mungkin sehingga angka kredit yang didapatkan oleh guru yang berprestasi dengan guru yang biasa-biasa saja terasa lebih adil. Selain itu, untuk guru yang berprestasi diberikan prioritas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya. (PS.I)

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Sesuai dengan petunjuk dan arahan dari Bapak Pengawas, untuk mengantisipasi kekurangan anggaran saya selalu berkoordinasi dengan komite sekolah maupun orang tua/wali peserta didik setiap kali akan mengadakan atau mengikuti suatu kegiatan agar semuanya dapat berpartisipasi membantu, biasanya dalam bentuk sumbangan yang tidak mengikat. Kami juga membuka donasi/bantuan dari semua pihak yang akan membantu kepada sekolah kami baik berupa uang maupun barang dengan melakukan beberapa kerjasama yang saling menguntungkan. Selanjutnya, saya juga berupaya memberikan penghargaan bagi guru yang

berprestasi dengan memprioritaskan dalam hal penilaian angka kreditnya sehingga bisa digunakan untuk kenaikan pangkat yang lebih cepat dibandingkan guru yang biasa-biasa saja. Saya juga mendorong mereka dalam proses PPG sehingga diharapkan semua guru mendapatkan tunjangan sertifikasi dan mengusulkan tunjangan kinerja untuk tenaga kependidikan. Hal ini tentu akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan mereka sebagai tambahan penghasilan. (KS1.S)

Diperkuat oleh Guru Kelas V SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2024 pukul 08.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Untuk mengatasi kekurangan pendanaan sekolah biasanya Ibu Kepala Sekolah dan Komite Sekolah mengadakan sumbangan tidak mengikat dari orang tua/wali murid. Beliau juga mencari donatur dari alumni yang sudah sukses dan beberapa rekanan sekolah. Bu Kepala juga tidak pilih kasih ketika memberikan penilaian kinerja, antara guru berprestasi dan guru yang biasa-biasa saja pasti angka kreditnya dibedakan. Untuk guru yang berprestasi di sekolah ini biasanya didahulukan dalam hal kenaikan pangkat dan promosi jabatannya. (GK5.2.BDS)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui bahwa untuk mengatasi hambatan kurangnya anggaran pendanaan operasional sekolah dilakukan dengan menggalang dana sumbangan dari orang tua/wali murid, alumni dan rekanan sekolah, sedangkan untuk kurang adilnya penghargaan dan kesejahteraan terhadap guru yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dengan guru yang prestasi dan dedikasinya biasa-biasa saja dilakukan dengan upaya memberikan penghargaan lebih dalam penilaian angka kredit bagi guru yang berprestasi sehingga membantu mempercepat dalam kenaikan pangkat dan jabatannya sehingga akan berdampak pula pada peningkatan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap.

Selanjutnya, upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan kurang tegasnya kepala sekolah dalam memberikan perintah kerja yang mengakibatkan bawahan menjadi ragu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu disampaikan oleh Pengawas Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya yang berada di Kantor Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari, yang menyatakan bahwa:

Sebaiknya kepala sekolah ketika akan melaksanakan suatu program atau kegiatan di sekolah membentuk kepanitiaan khusus yang dikuatkan dengan surat keputusan (SK) dan surat perintah tugas (SPT) yang jelas. Dengan demikian, maka koordinasi antar sesama personil akan terjalin dengan lebih baik karena setiap personil otomatis akan bekerja sesuai dengan tanggung jawab dalam bidangnya masing-masing. (PS.I)

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Sekolah SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 13 Februari 2024 pukul 09.00 WIB di ruang kerjanya menjelaskan bahwa:

Agar tidak terjadi kebingungan dalam melaksanakan tugas masing-masing personil di sekolah, maka sebagai kepala sekolah saya selalu berusaha untuk membagi tugas tersebut disesuaikan dengan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan dalam bentuk kepanitiaan khusus, kemudian dikuatkan dengan surat keputusan dan surat perintah tugas secara resmi lengkap dengan uraian tugasnya masing-masing. Jadi, saya tidak perlu kebanyakan perintah yang justru akan membuat mereka terkadang merasa tidak nyaman. Saya tinggal memantau dan memastikan saja bahwa semua unsur di kepanitiaan itu sudah bekerja sesuai dengan tupoksinya. (KS2.TS)

Diperkuat kembali oleh Guru Kelas VI SD Negeri Citembong 01 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 20 Februari 2024 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah yang menyatakan bahwa:

Dengan adanya surat keputusan tentang susunan kepanitiaan yang resmi dibuat oleh Pak KS dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan, maka kami tidak saling mengandalkan pekerjaan lagi karena masing-masing

bekerja sesuai dengan tupoksinya dan tau persis apa yang harus dikerjakan berdasarkan uraian tugas yang ada pada lampiran surat perintah tugas yang ada. (GIPA2.S)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diketahui bahwa untuk mengatasi hambatan kurang tegasnya kepala sekolah dalam memberikan perintah kerja sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas yang mengakibatkan bawahan menjadi ragu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dilakukan dengan upaya membentuk susunan kepanitiaan yang di SK-kan dan surat perintah tugas secara resmi sesuai dengan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga semua personil dapat bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Dari uraian diatas berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Merekrut tenaga wiyata bhakti atau tenaga honorer GTT/PTT.
2. Membagi beban pekerjaan secara merata sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing personil sekolah.
3. Mengakomodasi sumbangan dari orang tua/wali murid, alumni, dan rekanan sekolah.
4. Melakukan penilaian kinerja dengan objektif dan memprioritaskan guru yang berprestasi dalam kenaikan tingkat dan promosi jabatan.

5. Membentuk susunan kepanitiaan dengan surat keputusan (SK) dan surat perintah tugas (SPT) secara resmi lengkap dengan uraian tugasnya.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka dapat dibahas beberapa hal sebagai berikut:

4.2.1 Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap sudah optimal, hal ini terbukti dengan kepala sekolah telah mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan dengan sistematis, realistis dan terukur. Adapun perencanaan sekolah tersebut dibuat dalam bentuk dokumen rencana kerja jangka panjang (RKJP) 8 tahun kedepan, rencana kerja jangka menengah (RKJM) 4 tahun kedepan dan rencana kerja jangka pendek dalam satu tahun (RKTS), anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan peraturan kerja sekolah. Perencanaan sekolah tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis mendalam menggunakan metode analisis SWOT dan dilaksanakan secara berkesinambungan menggunakan skala prioritas.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan pengembangan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan secara baik. Hal ini terlihat dari

prinsip yang digunakan, antara lain: 1) Adanya pembagian kerja (*division of work*); 2) Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*); 3) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*) dan pengarahan (*unity of direction*); 4) Adanya ketertiban (*order*) organisasi; dan 5) Adanya semangat kesatuan (semangat korp).

Hal tersebut bertujuan untuk: 1) Meningkatkan keterbukaan komunikasi antar anggota; (2) Meningkatkan derajat tanggungjawab anggota dalam merencanakan dan mengimplementasikan kegiatan; 3) Mendorong dilakukannya pengambilan keputusan oleh anggota yang memiliki informasi dan pengetahuan tentang kegiatan yang akan dilakukan; 4) Menciptakan upaya kolaborasi ketimbang kompetisi secara destruktif; 5) Menganalisis struktur organisasi untuk memastikan apakah itu memudahkan atau malah menyulitkan pekerjaan; dan 6) Memecahkan masalah secara terbuka setiap konflik yang terjadi agar tidak semakin memburuk.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal. Hal ini terbukti dari kesigapannya dalam mengantisipasi kekurangan tenaga ASN (PNS/PPPK) dengan memberdayakan tenaga wiyata bhakti dan mengoptimalkan fasilitas pendukung pendidikan yang ada.

Kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan dan pengarahan yang mencakup akademis atau profesionalnya, karier dan kesejahteraan untuk memberdayakan setiap personil yang ada di sekolah secara kontinu sehingga

setiap personil yang ada dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. Untuk pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang mencakup lahan, bangunan, perabot dan perlengkapan sekolah. Kepala sekolah melakukannya mulai dari kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan yang dilakukan oleh tim khusus sehingga dapat berjalan secara tepat guna dan tepat sasaran.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif dengan baik. Hal tersebut dapat diketahui dari sekolah tersebut telah memiliki karakteristik organisasi pembelajar yang efektif yaitu:

1. Organisasi pembelajar memiliki budaya dan seperangkat nilai yang mendorong belajar, dengan indikator yang tampak adalah keterbukaan pada pengalaman, tidak menghindar dari kesulitan, dan kemauan untuk menelaah kegagalan dan mau belajar darinya;
2. Strategi organisasi menyatakan bahwa belajar merupakan sumber keunggulan strategi yang mantap;
3. Organisasi belajar memiliki struktur organisasi yang *permeable, flexible, and network intimacy*;
4. Sistem organisasi dalam organisasi pembelajar sangat akurat, tepat waktu, dan tersedia untuk siapa pun yang membutuhkan dan dalam bentuk yang

mudah dipergunakan. Hal ini menandakan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki manajemen sistem informasi yang baik dan efektif;

5. Organisasi pembelajar menyeleksi orang tidak berdasarkan apa-apa yang diketahui, tetapi berdasarkan kemampuannya belajar dan menyesuaikan tindakannya berdasarkan hasil belajar;
6. Organisasi pembelajar belajar dari orang lain; dan
7. Pemimpin organisasi pembelajar adalah pembelajar.

Kemudian, kepala sekolah juga telah menerapkan secara efektif esensi makna pendidikan yang mengarah pada pembelajaran yang menyangkut tentang:

1. *learning to know* (berorientasi pada pengembangan atau perluasan pengetahuan individu);
2. *learning to do* (berorientasi pada *skill* atau keterampilan individu);
3. *learning to be* (berorientasi pada tanggung jawab diri, nilai, dimana seseorang mampu bertindak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang ia miliki secara bertanggung jawab, sehingga mulai terbentuk kepribadian yang baik);
4. *learning to live together in peace and harmony* (tahap ini merupakan keseluruhan dari proses pembelajaran yang efektif, dimana seseorang mampu beradaptasi dan hidup bersama secara damai dalam lingkup masyarakat luas).

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari perannya dalam memimpin yang menjamin kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala

jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki, dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

Selain itu, kepala sekolah juga telah mampu memberikan manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok, antara lain: meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan menjadi lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional bisa lebih ringan, muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, belajar dan berprestasi terus, dan selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Kepala sekolah dan semua warga sekolah telah menerapkan 10 prinsip pengembangan budaya/iklim organisasi, antara lain: 1) Berfokus pada Visi, 2) Penciptaan komunikasi formal dan informal, 3) Inovatif dan bersedia mengambil resiko, 4) Memiliki strategi yang jelas, 5) Berorientasi kinerja, 6) Sistem evaluasi yang jelas, 7) Memiliki komitmen yang kuat, 8) Keputusan berdasarkan consensus, 9) Sistem imbalan yang jelas, dan 10) Evaluasi diri.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal. Hal ini terbukti dari kemampuannya dalam menjalin kerjasama yang baik dengan komite sekolah sehingga mampu meminimalisir bahkan mengatasi kekurangan pegawai baik tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan lainnya dengan

mengangkat tenaga wiyata bhakti dari putra daerah yang memiliki kualifikasi pendidikan S1 atau sedang menempuh pendidikan S1. Dengan demikian, maka pembelajaran peserta didik masih dapat terlayani dengan baik. Selain itu, untuk guru dan tenaga kependidikan yang sudah ada, kepala sekolah selalu mendorong untuk terus meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti berbagai kegiatan seperti bimtek, workshop, lokakarya dan lain sebagainya. Khusus untuk guru sekarang yang sedang booming yaitu pendidikan guru penggerak.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadad 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Pengelolaan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Adapun sarana dan prasarana yang dikelola terdiri dari empat kelompok, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah.

Diketahui pula tujuan pengelolaan sarana prasarana tersebut adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Dengan perkataan ini, melalui manajemen sarana dan prasarana pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien; 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara tepat dan efisien. 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana

dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

Dalam pengelolaan sarana dan prasarana sekolah tersebut juga telah menggunakan 5 prinsip pengelolaan yaitu: 1) Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai bilamana akan di dayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar; 2) Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Dan pemakaiannya pun harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan; 3) Prinsip Administratif, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang; 4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus di delegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggungjawab. Apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap personel sekolah; dan 5) Prinsip Kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja yang sangat kompak.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan

pembiayaan sekolah dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah selalu melibatkan komite sekolah dalam setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Selain itu, sekolah juga berusaha ikut serta dalam kegiatan yang diselenggarakan masyarakat sekitar dan tidak segan melibatkan peserta didik dan guru untuk menyukseskan kegiatan masyarakat itu dengan ketentuan tidak mengorbankan kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan sekolah.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik dengan baik sesuai peraturan yang berlaku. Sekolah dalam hal penerimaan peserta didik baru selalu berdasarkan juklak dan juknis yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap mulai dari 1) Penyusunan rencana PPDB, 2) Pembentukan panitia PPDB, 3) Rapat kerja dan pembagian tugas, 4) Proses pendaftaran, 5) Proses Seleksi, 6) Proses penentuan calon terpilih, 7) Proses Daftar Ulang. Sekolah menerima peserta didik dari sekitar lingkungan sekolah walaupun tidak menutup kemungkinan dari luar lingkungan sekolah, tapi selama ini sebagian besar peserta didik berasal dari lingkungan sekitar disesuaikan dengan kapasitas dan daya tampung sekolah.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap masih belum optimal dalam mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Kedua sekolah tersebut menggunakan 2 kurikulum

yaitu Kurikulum 2013 yang masih digunakan oleh Kelas III dan VI, sedangkan untuk Kelas I, II, IV, dan V sudah menggunakan Kurikulum Merdeka.

Pada proses pengembangannya di kedua sekolah tersebut belum mampu mengembangkan kurikulum sendiri setiap tahunnya, rata-rata masih mengadopsi kurikulum pada tahun sebelumnya dan masih terkesan asal jalan dulu. Hal tersebut terjadi karena seringnya gonta-ganti kurikulum nasional sehingga kepala sekolah dan guru harus selalu beradaptasi dengan kurikulum baru, disisi lain sosialisasi atau penjelasan dalam pengimplementasiannya masih terbatas, jadi kepala sekolah dan guru cenderung hanya mengandalkan pemahaman dari belajar mandiri melalui media daring/online pada Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan kegiatan IHT sehingga daya serap dan pemahamannya masih berbeda-beda.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. Hal tersebut terlihat dari pengelolaan keuangan yang hanya bersumber dari Dana BOSP, dikelola sesuai dengan juknis BOSP yang dikeluarkan oleh Kemendikbudristek.

Kepala sekolah dan bendahara membuat perencanaan dan pelaporan dana BOSP menggunakan aplikasi ARKAS sedangkan untuk pembelanjanya melalui SIPLah yang terdaftar pada *marketplace* yang ditunjuk oleh pemerintah dengan tepat waktu dan dapat menyajikan bukti dukung sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun demikian, permasalahan yang dihadapi sekolah terkait pencairan dana BOSP dari pusat kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan tiap

tahapnya kadang bisa terlambat 2 sampai 3 bulan, sehingga kepala sekolah dan bendahara cenderung harus selalu mencari dana talang untuk menanggulangi keuangan tersebut. Adapun, dana talang yang biasanya digunakan oleh sekolah dengan pinjam ke koperasi dan uang tabungan peserta didik serta terkadang malah menggunakan uang pribadi kepala sekolah dan bendahara sendiri.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap dengan segala keterbatasan tenaga yang ada di jenjang SD telah mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah dengan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menunjuk dan menugaskan salah satu dari guru untuk mendapat tugas tambahan sebagai operator sekaligus koordinator dalam melaksanakan ketatausahaan sekolah karena memang di jenjang SD tidak ada tenaga khusus yang menangani hal tersebut.

Untuk memaksimalkan kinerja masing-masing guru dan tenaga kependidikan yang ada sesuai dengan bidangnya masing-masing, kepala sekolah juga membagi tugas ketatausahaan dengan mengeluarkan SK agar setiap orang memiliki tanggung jawab pada tugasnya masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi pekerjaan beberapa orang guru yang masih gaptek sehingga cenderung mengandalkan operator sekolah untuk mengerjakan administrasi ketatausahaan karena hampir semua ketatausahaan saat ini telah online berbasis IT dan internet.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap belum optimal dalam mengelola unit

layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah karena di jenjang SD tidak ada guru bimbingan konseling (BK) khusus yang ahli dibidangnya. Kepala sekolah hanya menugaskan kepada wali kelas saja, sehingga layanan khusus tetap dilakukan walaupun hanya pada peserta didik yang memiliki masalah dalam belajar dan masalah pribadi yang dapat mengganggu motivasi belajarnya dengan treatment yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan wali kelas masing-masing.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah sudah menggunakan sistem informasi sekolah yang terintegrasi oleh pemerintah seperti aplikasi Dapodik, ARKAS, Rapor Pendidikan, dan lainnya. Dengan demikian, maka semua perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah berbasis pada data yang ada serta merupakan hasil identifikasi dan refleksi dari setiap permasalahan yang muncul, sehingga keputusan yang diambil merupakan langkah yang tepat untuk membenahi kebutuhan sekolah secara lebih efektif dan efisien.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap belum optimal dalam memanfaatkan kemajuan IPTEK bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, hal ini karena masih ada saja guru yang enggan menggunakan computer/laptop dan LCD proyektor untuk pembelajaran walaupun sebenarnya jumlah media pembelajaran berbasis komputer yang ada sudah cukup memadai yang merupakan bantuan baik

dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dengan alasan ribet dan tidak bisa menggunakan terutama guru-guru yang sudah mendekati masa pensiun. Hal ini lah yang biasanya jadi simalakama buat kepala sekolah karena ketika untuk menegur secara langsung mereka cenderung merasa tidak enak atau canggung sebab yang akan ditegur lebih senior secara usia. Kaitannya dengan manajemen sekolah secara umum kedua sekolah tersebut sudah berbasis IPTEK karena setiap administrasi dan laporan yang dibuat sudah menggunakan media komputer baik laporan manual maupun online berbasis IT.

Kepala Sekolah SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap telah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya dengan baik. Hal ini terlihat dari kepala sekolah secara rutin dan berkala selalu melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur pelaksanaan monev antara lain: 1) Program kegiatan monev dan kegiatan tindak lanjut hasil monev; 2) Penyusunan instrument kegiatan monev dan instrument tindak lanjut hasil monev; 3) Catatan hasil pelaksanaan monev dan catatan hasil pelaksanaan monev; dan 4) Laporan pelaksanaan kegiatan monev dan laporan pelaksanaan kegiatan tindak lanjut.

Hasil penelitian yang telah diuraikan diatas sejalan dengan hasil wawancara dengan Korwil Bidang Pendidikan Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2024 pukul 11.00 WIB di ruang kerjanya terkait dengan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah

dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap yang menyatakan bahwa:

Dari hasil pengamatan dan laporan-laporan yang saya terima baik secara tertulis maupun lisan tentang implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap secara umum sudah baik. Hal tersebut diketahui dari manajemen kepala sekolahnya yang sudah mampu menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya sekolah, mengelola guru dan staf, mengelola sarana-prasarana, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit layanan khusus, mengelola sistem informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, dan melakukan monitoring serta evaluasi sehingga mampu meningkatkan profesionalitas gurunya. Namun demikian, perlu terus ditingkatkan agar lebih optimal lagi. (KBP.I)

Senada dengan hal tersebut, Ketua Komite Sekolah SD Negeri Citembong 01 pada hari Senin tanggal 25 Maret 2024 pukul 13.00 WIB di ruang tamu sekolah menjelaskan bahwa:

Sejauh ini kepala sekolah sudah bekerja dengan sangat baik, beliau mampu mengatur semua pekerjaan yang ada disekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian dan pengawasan dilakukan secara sistematis dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang ada. Dengan demikian, maka kami sebagai komite sekolahpun ikut merasa termotivasi untuk terus bekerjasama demi kemajuan sekolah ini.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Norma Puspitasari (2015) dengan judul penelitian “Kompetensi manajerial kepala sekolah Dalam meningkatkan Kinerja guru (Study Kasus SMK Batik 1 Surakarta).” Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment), (b) Melibatkan seluruh unsur civitas

akademika sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, (2) Pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Mengikuti dalam diklat, seminar, maupun workshop, (b) Studi lanjut, (c) Revitalisasi MGMP, (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru, (e) Meningkatkan kesejahteraan guru, (f) Penambahan fasilitas penunjang, (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling, (h) Studi banding ke sekolah/sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (directive) dan tidak langsung (non directive), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan peserta didik, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).

Kemudian hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarwan Danim (2002:137) yang menjelaskan bahwa ada tiga kategori tugas teknis manajerial kepala sekolah, yaitu :

1. *Interpersonal*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai figur pemimpin, dan juru runding.
2. *Informational*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai pemantau, penyebar, dan perantara.
3. *Decistional*, yaitu kepala sekolah menjalankan fungsi sebagai wiraswastawan, pengalokasi sumber-sumber, dan negosiator.

Kemampuan dalam hal teori dan praktik manajemen sekolah, diperlukan kepala sekolah yang berkualitas untuk menjalankan tugas operatifnya secara profesional. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Adi Anwar Faisal (2013) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Kota Gede Yogyakarta” Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: (1) Kompetensi manajerial kepala sekolah yang terdiri dari aspek perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, dan kepemimpinan dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,03. (2) Kinerja guru yang terdiri dari tahap persiapan, proses, dan penilaian dalam kategori baik dengan nilai rata-rata 3,35. (3) Pengaruh Kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa faktor kemampuan manajerial memberikan sumbangan efektif sebesar 0,591, dapat diartikan bahwa 59% kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Hal itu juga dapat diartikan bahwa 41% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diteliti seperti kemampuan guru dalam mengembangkan profesionalitasnya, ketersediaan fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, dukungan moril dan material dari pimpinan sekolah.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mulyasa (2005:106) yang menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki

kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

4.2.2 Hambatan Yang Dihadapai Dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah tidaklah berjalan mulus begitu saja tanpa adanya suatu hambatan. Adapun hambatan dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan lainnya.
2. Beban kerja guru dan tenaga kependidikan lainnya yang terlalu banyak.
3. Kurangnya anggaran pendanaan operasional sekolah.
4. Kurang adilnya penghargaan dan kesejahteraan terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya.
5. Kurang tegasnya kepala sekolah dalam memberikan perintah kerja.

4.2.3 Upaya Yang Dilakukan Dalam Mengimplementasikan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap

Berdasarkan beberapa hambatan yang telah diuraikan diatas maka dari hasil penelitian ini juga menunjukkan upaya yang dilakukan untuk mengatasi

hambatan dalam mengimplementasikan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Merekrut tenaga wiyata bhakti atau tenaga honorer GTT/PTT.
2. Membagi beban pekerjaan secara merata sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing personil sekolah.
3. Mengakomodasi sumbangan dari orang tua/wali murid, alumni, dan rekanan sekolah.
4. Melakukan penilaian kinerja dengan objektif dan memprioritaskan guru yang berprestasi dalam kenaikan tingkat dan promosi jabatan.
5. Membentuk susunan kepanitiaan dengan surat keputusan (SK) dan surat perintah tugas (SPT) secara resmi lengkap dengan uraian tugasnya.

4.3 Temuan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah di peroleh dari beberapa informan yang telah di pilih selama penelitian berlangsung. Selain itu juga berguna untuk menjelaskan dan memastikan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan.

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan penelitian yang menunjukkan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap sudah optimal sehingga dapat

meningkatkan profesionalitas guru walaupun masih terdapat beberapa hambatan dalam mengimplementasikannya akan tetapi sudah dapat diatasi dengan upaya yang telah dilakukan.

Implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap sudah optimal, hal ini terbukti dengan kepala sekolah telah menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan SDM sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal, mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, sehingga dapat meningkatkan profesionalitas guru.

Selain itu, kepala sekolah juga telah mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung

kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan IPTEK bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dalam penelitian ini berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan peneliti menemukan bahwa implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap serta hambatan dan upaya yang dilakukan dalam mengimplementasikannya sudah sejalan dengan teori yang digunakan sebagai pijakan oleh peneliti yang di sesuaikan dengan konteks dilapangan seperti yang diungkapkan oleh Uno (2009:2) yang menjelaskan bahwa perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian, Wahyudi (2009:64) menyatakan bahwa dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Selanjutnya, Hamalik (2009:210) menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam merancang suatu sistem pengajaran. Dengan demikian maka kemampuan dalam hal teori dan praktik manajemen sekolah, diperlukan kepala sekolah yang berkualitas untuk menjalankan tugas operatifnya secara profesional.

Dari sekian data yang diperoleh tentang implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SD Negeri Citembong 01 dan SD Negeri Kedungwadas 02 Kecamatan Bantarsari Kabupaten Cilacap serta hambatan dan upaya yang dilakukan dalam mengimplementasikannya setelah peneliti konfirmasi dengan fokus penelitian dan teori yang menjadi acuan peneliti, ternyata terdapat kaitan.