

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan paparan data dan hasil temuan penelitian dalam bentuk observasi, wawancara, dan angket, maka selanjutnya peneliti akan melakukan analisis terhadap data yang telah terkumpul. Dari paparan data dan hasil temuan penelitian yang telah peneliti uraikan pada bab sebelumnya, maka perlu adanya proses analisis terhadap data hasil penelitian. Proses ini dilakukan agar data yang dihasilkan tersebut dapat dilakukan interpretasi sehingga dapat diambil kesimpulan penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang diajukan.

Proses analisis data tidak serta merta berupa data yang telah ada langsung dapat disimpulkan, Sidiq (2019: 39) menjelaskan bahwa proses analisis data melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto, dan sebagainya. Data tersebut banyak sekali, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap terjaga di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir dari analisis data ini ialah mengadakan pemeriksaan keabsahan data.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis secara deskriptif melalui pendekatan penelitian secara kualitatif (pemaparan). Teknik analisis data secara deskriptif akan menghasilkan data baik secara teoritis maupun empiris, data ini kemudian disajikan melalui kata-kata atau kalimat secara jelas dan terstruktur sesuai dengan permasalahan yang diangkat. Proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

A. Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja guru yang ada disekolah. Keterampilan manajerial ini biasanya mencakup mengorganisasikan, merencanakan, memonitor, dan memimpin. Anjani (2021:486) berpendapat bahwa:

Peran kepala sekolah sebagai manajerial yaitu untuk melakukan pengelolaan dan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah dengan cara bersama sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. peran kepala sekolah sebagai manajer dilakukan dengan menerapkan prinsip perencanaan, pengorganisasian, dan monitoring.

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian yang telah peneliti reduksi pada bab sebelumnya tentang peran manajerial kepala sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari, selanjutnya peneliti akan menyajikan data tersebut secara terstruktur agar dapat mudah dianalisis dan dapat ditarik kesimpulan melalui proses triangulasi data. Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap Kepala Sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari setelah melalui tahap proses pengumpulan data, berikut ini adalah penyajian indikator data dari data-data yang telah direduksi pada bab sebelumnya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Peran manajerial kepala sekolah dimulai dari perencanaan (*planning*). Perencanaan yang ada didalam sekolah meliputi berbagai hal, mulai dari perencanaan proram kerja sekolah, visi dan misi sekolah, guru / tenaga pendidik, perencanaan administrasi, perencanaan keuangan, dan lain-lain. Program kerja dan visi misi sekolah merupakan bagian awal yang harus direncanakan oleh sekolah. Bagian ini menyangkut tentang arah dan tujuan yang akan diraih sekolah dalam mencapai kriteria kesuksesannya.

Kegiatan perencanaan dalam peran kepala sekolah sebagai seorang manajer telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan indikator yang telah diuraikan oleh peneliti, yaitu menyusun program kerja, visi, dan misi sekolah sebagai tahap awal perencanaan kegiatan pembelajaran disekolah.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Peran manajerial selanjutnya berhubungan dengan pengorganisasian (*organizing*). Fungsi ini merupakan bentuk pengelolaan selanjutnya sebelum pada tahap pelaksanaan hal-hal yang telah direncanakan sebelumnya. unsur-unsur yang perlu diorganisasikan didalam sekolah yaitu terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia dalam satuan pendidikan terdiri dari kepala sekolah, guru, staff tata usaha, peserta didik, dan komite sekolah. Sumber daya tersebut kemudian diorganisasikan oleh kepala sekolah untuk diberikan tugas, tanggung jawab, posisi, wewenang, dan penilaian (evaluasi) sesuai dengan kemampuan serta kompetensi yang dimiliki.

Pelaksanaan pengorganisasian dalam peran manajerial kepala sekolah UPTD SD Negeri di kecamatan batanghari telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan indikator yang telah diuraikan oleh peneliti, yaitu melakukan pembagian tanggung jawab, mengelompokkan aktivitas, serta mengelola personil yang ketiga prediktor tersebut telah dituangkan kedalam Surat Keputusan Kepala Sekolah UPTD SD Negeri di kecamatan batanghari tentang Pembagian Tugas Guru.

3. Pelaksanaan (Actuating)

Pelaksanaan ini berupa penggerakkan seluruh sumber daya dan aktivitas yang sebelumnya telah direncanakan dan diorganisasikan. Tahap pelaksanaan ini sangat penting karena menjadi tahap aksi dari penggerakkan seluruh kelompok penugasan yang ada, kemudian menjalin komunikasi secara penuh agar kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh guru berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dikelas serta komunikasi mengenai kegiatan pembelajaran tersebut dengan kepala sekolah.

Prediktor dalam indikator pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh seluruh personil disekolah yaitu berkaitan dengan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan jajaran personilnya, serta bentuk pengarahan dalam penggerakan personil yang bertugas. Komunikasi dan pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah UPTD SD Negeri di kecamatan batanghari telah teraplikasikan dengan baik. kepala sekolah memberikan arahan dan motivasi kepada personilnya yang bertugas secara verbal melalui kata-kata,

maupun melalui tindakan-tindakan kecil yang dapat dicontoh oleh guru-gurunya. Selain itu, bentuk komunikasi dan pengarahan yang dilakukan juga berfungsi sebagai pengingat bagi personil agar selalu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing yang telah tertuang dalam SK Pembagian Tugas Guru.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan ini berfungsi untuk mengawasi kinerja guru yang bertugas disekolah agar tetap berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, serta tidak melewati batasan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Apabila tidak terdapat pengawasan, maka setiap guru yang bertugas tidak memiliki batasan apapun dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dikhawatirkan akan bertindak sesuka hati sesuai dengan hal yang menurutnya benar.

Pelaksanaan kegiatan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru oleh kepala sekolah telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kepala sekolah UPTD SD Negeri di kecamatan batanghari rata-rata secara kompak melaksanakan kegiatan pengawasan diakhir semester, baik ganjil maupun genap. Sedangkan waktu pelaksanaan pengawasan dalam bentuk evaluasi selain diakhir semester dilaksanakan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan sekolah masing-masing.

Namun terdapat hal yang menjadi catatan peneliti dalam kegiatan ini, yaitu pemberian penghargaan terhadap guru yang memiliki kinerja yang baik dan terus meningkat. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan memiliki kebijakan dalam mengelola keuangan sekolah, sekiranya dapat memberikan penghargaan kepada guru tersebut selain secara moril juga diberikan secara materil, seperti diberikan plakat, piagam, foto karikatur, dan sebagainya agar guru tersebut merasa lebih dihargai serta dapat secara terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, pemberian secara materil tersebut dapat secara nyata dalam memberikan motivasi bagi guru lain yang belum meningkatkan kinerjanya.

5. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi menjadi bagian dari aktivitas akhir di sekolah dalam hal ini berkaitan dengan kinerja guru yang ada, baik secara administratif, pengajaran dikelas, maupun pelatihan secara mandiri. Kepala sekolah berperan penting dalam mengamati hal-hal yang dirasa kurang sehingga menjadi bahan evaluasi dan dapat dijadikan umpan balik bagi seluruh guru disekolahnya. Selain itu, evaluasi ini juga berperan dalam menentukan rencana tindak lanjut terhadap hasil penilaian masing-masing guru setiap semesternya. Sehingga dengan evaluasi ini, sekolah akan terus berkembang menuju transisi yang lebih baik.

Pelaksanaan kegiatan evaluasi dalam peran manajerial kepala sekolah UPTD SD Negeri di kecamatan batanghari telah dilaksanakan dengan baik serta memenuhi seluruh aspek prediktor dalam indikator pelaksanaan kegiatan evaluasi. Tindakan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan memberikan umpan balik dan masukan berupa hal-hal positif yang membangun terhadap seluruh guru yang memiliki kinerja yang sudah meningkatkan maupun belum. Sehingga setiap guru akan dapat terus belajar, beradaptasi, dan bertumbuh kearah yang lebih baik lagi. Pemberian umpan balik tersebut sangat berdampak dalam pembangunan motivasi setiap guru disekolah dalam upayanya untuk meningkatkan kinerjanya dikemudian hari.

Selain pemberian umpan balik, rencana tindak lanjut merupakan bagian dari tahapan evaluasi. Tindak lanjut yang saat ini nampak pada proses kegiatan evaluasi berupa pendampingan bagi guru yang masih kurang percaya diri selama melaksanakan kegiatan pembelajaran, sehingga guru tersebut membutuhkan waktu untuk beradaptasi kembali sembari mengikuti segala umpan balik yang telah diberikan. Bagi guru yang butuh beradaptasi, kepala sekolah memfasilitasi untuk dilakukan pemindahan/rotasi guru kelas dari yang sebelumnya mengajar dikelas rendah, dipindahkan ke kelas tinggi maupun sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang relevan menurut Azkiya (2023) yaitu “peran manajeria kepala sekolah dikatakan terlaksana apabila telah memenuhi indikator-indikator Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, Pengawasan, dan Evaluasi”. Selain itu, pendapat tersebut juga didukung oleh hasil penelitian relevan yang lain yaitu Kensiswi (2021) berupa “dalam meningkatkan kinerja guru terdiri dari *perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian*.”

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut di dalamnya visi dan misi sekolah, program kerja seperti pembagian tugas guru, pelaksanaan tata tertib., *pengorganisasian* terdiri dari kurikulum didalamnya silabus, dan RPP, dan penilaian/evaluasi terdiri dari penilaian harian, *Pelaksanaan*, program yang dilaksanakan kepala sekolah yakni memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar dan kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi guru dalam meningkatkan kinerja guru, selain itu kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk melanjutkan studi pendidikan sesuai dengan jurusan pembelajaran. *Pengawasan*, merupakan kepala sekolah selaku memberikan penilaian kepada guru menilai hasil perangkat pembelajaran guru untuk melihat kemampuan kinerja guru. Hal yang dinilai oleh kepala sekolah terdiri dari 12 poin yakni, poin silabus, program tahunan, program semester, KKM, RPP, penilaian K13, Agenda harian, kalender pendidikan, hari efektif, jadwal pelajaran, absensi kelas, dan daftar nilai”.

Peran manajerial yang dilakukan oleh Kepala Sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari berdasarkan penyajian indikator tersebut, secara umum telah terlaksana dengan baik, sebab seluruh aspek dalam indikator manajerial, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, Pengawasan, dan Evaluasi telah terpenuhi dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses penerapan peran manajerial kepala sekolah dan hubungannya dalam meningkatkan kinerja guru di UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari berjalan dengan baik sebagaimana mestinya, serta telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dari fungsi peran manajerial itu sendiri, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Tidak adanya factor penghambat dalam pelaksanaan peran tersebut, memberikan hasil bahwa peran manajerial kepala sekolah yang dilaksanakan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari.

Berdasarkan kesimpulan hasil tersebut, maka peneliti mensintesis bahwa peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru merupakan upaya seorang individu yang bertugas sebagai kepala sekolah yang memiliki kecakapan, kemampuan, pemahaman mendalam mengenai pengelolaan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sekolah, sehingga apabila dikelola dengan baik sesuai dengan prosedurnya maka akan terjadi perubahan kearah yang lebih baik lagi seperti meningkatnya kinerja yang dimiliki oleh guru-gurunya.

B. Kinerja Guru UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari

Seorang guru dikatakan melakukan peningkatan kinerja guru apabila guru tersebut telah melakukan kegiatan pembelajaran serta kegiatan tersebut memenuhi kriteria peningkatan kinerja, mulai dari perencanaan proses pembelajaran sampai pada pelaksanaan penilaian peserta didik, seperti yang tertuang kedalam indikator berikut ini:

1. Guru memiliki perangkat pembelajaran,
2. Guru menggunakan media pembelajaran saat proses belajar mengajar,
3. Guru Melakukan penilaian terhadap peserta didik, dan merencanakan kegiatan tindak lanjut setelah penilaian dilakukan.

Instrumen pengumpulan data melalui wawancara yang telah disusun sebelumnya oleh peneliti memberikan gambaran tentang bagaimana kinerja guru di sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari pada Tahun Pelajaran 2023/2024 mulai dari kepemilikan perangkat pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran, sampai pada penilaian terhadap peserta didik.

1. Perangkat Pembelajaran

Penilaian kinerja guru di sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari pada Tahun Pelajaran 2023/2024 diawali dengan kepemilikan serta penguasaan terhadap perangkat pembelajaran. Guru di UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari secara umum semuanya telah memiliki perangkat pembelajaran yang lengkap sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Perangkat pembelajaran tersebut berupa silabus dan RPP kurikulum 2013, perangkat tersebut sebelumnya telah mereka buat secara bersama-sama melalui bantuan internet. Akan tetapi, sesuai dengan edaran pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi, kurikulum di satuan Pendidikan berganti menjadi kurikulum Merdeka. Sehingga, model perangkat pembelajarannya pun juga ganti menjadi modul ajar.

Sampai pada saat ini, guru-guru di sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari pada Tahun Pelajaran 2023/2024 masih belum bisa secara mandiri maupun Bersama-sama membuat perangkat pembelajaran kurikulum Merdeka berupa modul ajar secara lengkap. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan minimnya informasi mengenai kegiatan pelatihan dalam

pembuatan perangkat pembelajaran kurikulum Merdeka seperti pada program-program pelatihan pembuatan perangkat pada kurikulum sebelumnya.

2. Pemanfaatan Media Pembelajaran

Penilaian kinerja guru di sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari pada Tahun Pelajaran 2023/2024 selanjutnya ditinjau dari proses kegiatan belajar mengajar yang dilakukan. Para guru dari UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari telah melaksanakan kegiatan pengelolaan kelas yang baik sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Selain itu, proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru masih terbatas pada ceramah, diskusi, dan penugasan dari buku tema.

Keterbatasan tersebut bersumber dari minimnya kepemilikan fasilitas, sarana, dan prasarana yang dimiliki oleh UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari sehingga berdampak pada terbatasnya pula media pembelajaran yang dimiliki secara fisik. Peneliti tidak melihat adanya dorongan dari kepala sekolah maupun dari dalam guru tersebut untuk dapat membuat media pembelajaran secara mandiri yang diperoleh melalui pelatihan-pelatihan mandiri secara daring.

3. Penilaian terhadap Peserta Didik

Penilaian atau asesmen kepada peserta didik ini bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik terhadap berbagai materi yang telah disampaikan oleh guru. Pelaksanaan kegiatan penilaian secara umum telah dilaksanakan dengan baik melalui soal-soal yang dicetak kedalam lembaran ketas soal. Penilaian secara digital dengan menggunakan aplikasi tertentu, nampaknya masih belum bisa terrealisasikan sepenuhnya karena keterbatasan kepemilikan smartphone dari peserta didik sebagai media pekasana kegiatan asesmennya.

Guru UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari telah melakukan kegiatan penilaian secara prosedural. Selain melakukan penilaian, pengolahan nilai dilakukan dengan baik melalui diskusi antar guru dan dilakukan secara gotong royong. Kemudian diakhir penilaian yaitu kegiatan penentuan berupa rencana tindak lanjut.

Rencana tindak lanjut yang dilakukan oleh pihak sekolah terhadap peserta didik yang telah melaksanakan kegiatan asesmen yang saat ini nampak pada proses penelitian, yaitu hanya dilakukan bagi peserta didik yang memiliki nilai

dibawah KKM yang ditentukan serta bagi peserta didik yang tidak hadir disekolah sehingga tidak mengikuti kegiatan penilaian atau asesmen. Peserta didik yang memiliki hasil nilai asesmen dibawah KKM, maka akan diberikan kesempatan untuk mengerjakan soal kembali dengan bantuan guru sampai peserta didik tersebut lulus KKM. Sedangkan peserta didik yang tidak mengikuti asesmen karena faktor tidak hadir disekolah juga diberikan kesempatan untuk mengikuti asesmen susulan diwaktu yang telah dijadwalkan oleh UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari sebelumnya.

C. Faktor-faktor Penghambat Peran Manajerial terhadap Kinerja Guru

Faktor penghambat yang ditemui baik dalam proses manajerial kepala sekolah maupun dalam proses melakukan peningkatan kinerja guru. Peran manajerial kepala sekolah UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari secara umum telah terlaksana sepenuhnya, akan tetapi kepala sekolah masih kurang maksimal pada tahapan pengawasan, yaitu pemberian penghargaan bagi guru yang memiliki kinerja yang baik dan terus meningkat. Pada tahapan tersebut, pemberian penghargaan yang hanya sekedar ucapan tanpa disertai penghargaan materil seperti diberikan plakat, piagam, foto karikatur, dan sebagainya atas peningkatan kinerja yang diraih, akan berdampak pada kurangnya motivasi guru yang meningkat kinerjanya serta guru-guru yang lain, sehingga secara tidak langsung menjadi faktor penghambat pada proses peningkatan kinerja guru akibat adanya dorongan peran manajerial.

Faktor penghambat dalam peningkatan kinerja guru berasal dari internal guru itu sendiri serta dari sekolah. Pada faktor internal guru, guru kurang memiliki kemauan untuk belajar serta mencoba secara mandiri melalui media digital yang ada tentang pembuatan perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum terbaru, yaitu kurikulum merdeka. Kemudian faktor dari sekolah, terdapat pada minimnya kepemilikan fasilitas, sarana, dan prasarana yang dimiliki oleh UPTD SD Negeri di Kecamatan Batanghari sehingga berdampak pada terbatasnya pula media pembelajaran yang dimiliki secara fisik. Sehingga guru-guru jarang melakukan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan media pembelajaran. proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru masih terbatas pada ceramah, diskusi, dan penugasan dari buku tema. Peneliti tidak melihat adanya dorongan dari kepala sekolah maupun dari dalam guru tersebut untuk dapat membuat media

pembelajaran secara mandiri yang diperoleh melalui pelatihan-pelatihan mandiri secara daring.