

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Kepala Sekolah harus memiliki manajemen yang baik dalam peningkatan kinerja guru, dari tahap awal perumusan manajemen perencanaan yang berisi identifikasi masalah yang ada sehingga muncul tujuan dari perumusan rencana program dan kegiatan sekolah, selanjutnya akan dibentuk regulasi dan aturan setiap peran anggota dari program kebijakan tersebut dalam ruang lingkup manajemen pengorganisasian, setelah semua rencana dan aturan telah ditetapkan selanjutnya harus dilaksanakan program tersebut sebagaimana aturan yang berlaku serta selalu dilakukan pengawasan sehingga dapat menilai dan mengevaluasi dari program kebijakan yang dibentuk.

Manajemen yang baik ini tentunya akan merujuk kepada perkembangan sekolah menuju lebih baik lagi, seperti tentang kinerja guru seharusnya dengan manajemen yang baik dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan

akan memperbaiki produktifitas kinerja guru yang dilihat dari peningkatan kedisiplinan, penguatan motivasi, kepelatihan dan pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi. Berikut permasalahan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon:

a. Fungsi Manajemen Yang Dilakukan Dapat Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Terkait apakah fungsi manajemen yang dilakukan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon Kepala Sekolah memberikan tanggapannya dalam wawancara sebagai berikut:

Jika ditanyakan apakah manajemen yang kami rancang dan laksanakan dapat meningkatkan kinerja guru, kami rasa sudah cukup baik, namun pasti masih banyak kekurangan dalam manajemen yang kami terapkan, untuk kinerja guru kami nilai sudah mencapai kinerja yang baik hanya saja jika dapat di tingkatkan lagi tentunya akan lebih baik lagi.¹

¹ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

Keterangan diatas menjelaskan bahwa Kepala Sekolah menilai manajemen yang dilakukan selama ini baik dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan telah berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja guru terutama di aspek kedisiplinan, motivasi dan kepelatihan. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara bersama wakil Kepala Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Menurut saya manajemen yang selama ini sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja guru, hanya saja pasti ada beberapa hal kekurangan yang pelaksanaanya, seperti dalam pelaksanaan belajar mengajar kami masih kesulitan dalam pembelajaran daring.²

Hasil wawancara wakil kepala sekolah juga didukung oleh pernyataan beberapa tanggapan guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, sebagaimana hasil wawancara Guru pertama berikut:

² Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

Untuk manajemen yang dilaksanakan selama ini kinerja guru menurut kami sebagai guru sudah baik, kedisiplinan baik, motivasi cukup baik, pelatihan ada, namun untuk penghargaan masih kurang, secara keseluruhan manajemen kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.³

Hasil wawancara guru kedua juga menyatakan hal yang sama bahwa:

Menurut saya manajemen yang sekarang ini sudah lumayan dapat meningkatkan kinerja guru, hanya saja masih banyak kekurangan.⁴

Hasil wawancara yang sama juga dinyatakan oleh guru ke tiga dalam wawancara berikut:

Jika dilihat di masa pandemic inimanajemen yang ada masih belum maksimal untuk meningkatkan kinerja guru, namun masih cukup baik bagi kami, seperti kepala sekolah selalu memperhatikan kegiatan belajar mengajar dan tetap saling berkoordinasi.⁵

³ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiyah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

Berdasarkan hasil beberapa wawancara tentang apakah fungsi manajemen yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja guru di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen kepala sekolah yang dibentuk dan dilaksanakan dapat meningkatkan kinerja guru, baik dalam perencanaan untuk peningkatan kedisiplinan, perencanaan untuk penguatan motivasi guru, perencanaan pelatihan guru, dan perencanaan pemberian penghargaan guru. Selain itu dalam pelaksanaan untuk peningkatan kinerja guru telah diatur regulasi dan pengorganisasian dari kebijakan tersebut dan selalu diawasi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf serta komite sekolah.

b. Fungsi Manajemen Perencanaan Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Hasil wawancara mengenai bagaimana fungsi manajemen perencanaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dijelaskan sebagai berikut:

Fungsi manajemen perencanaan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, melalui menentukan masalah kinerja guru baik dalam kedisiplinan, motivasi, kepelatihan guru serta penghargaan guru, kami merancang beberapa program misalnya jadwal belajar mengajar, jam kerja, jam pulang sampai kepada seragam dalam sekolah sehingga terlihat kebersamaan yang baik dalam sekolah. Kami juga membuat laporan bulanan untuk pengecekan kehadiran guru sebagai laporan kedisiplinan guru. Kami membuat rencana apa saja pelatihan dan seminar yang akan dilakukan serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan sekolah.⁶

Hasil wawancara kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala sekolah, hasil wawancara sebagai berikut:

Perencanaan dalam meningkatkan kinerja guru hasilnya dapat terlihat dari rencana yang kami bentuk dalam membuat program kedisiplinan, jam kerja dan lainnya, untuk rencana dalam motivasi guru kami biasanya mengajak guru

⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

turut serta dalam setiap acara sekolah dan kami merencanakan apa saja pelatihan yang akan dilakukan dalam sekolah.⁷

Hasil wawancara kepala sekolah memberikan keterangan bahwa fungsi manajemen perencanaan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru telah muncul dengan baik dalam merancang apa saja program dan kebijakan yang akan dibentuk kedepannya untuk meningkatkan kedisiplinan, motivasi, kepelatihan dan penghargaan guru. Hasil keterangan wawancara diatas juga didukung oleh hasil wawancara terhadap tiga guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon tentang bagaimana hasil manajemen perencanaan yang akan dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut hasil wawancara guru pertama:

Perencanaan program kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru kami rasa sudah ada, dibuktikan ada rencana kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan kami, membuat rencana agar kami ikut pelatihan, seperti

⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

pelatihan pembelajaran, seingat saya pernah pelatihan kurikulum 2013.⁸

Hasil wawancara guru pertama diperkuat oleh hasil wawancara guru kedua, hasil wawancara sebagai berikut:

Sepengetahuan saya untuk perencanaan secara keseluruhan saya tidak mengetahui dengan jelas, namun perencanaan yang dibuat ada untuk meningkatkan kinerja kami seperti masalah kedisiplinan dan kepelatihan pembelajaran.⁹

Sama halnya yang diungkapkan oleh guru ketiga dengan hasil wawancaranya sebagai berikut:

Perencanaan untuk kinerja kami tentunya ada, contohnya aturan dari kedisiplinan, kami ikut dalam program pelatihan, dan lainnya.¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru Sekolah RA Al-Hujjaj tentang hasil fungsi manajemen perencanaan dalam meningkatkan

⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

kinerja guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan fungsi manajemen perencanaan program sekolah untuk merencanakan apa saja program yang dibuat untuk kinerja guru seperti kedisiplinan, motivasi, dan kepelatihan. Untuk rencana program kedisiplinan dibuktikan dengan rencana penerapan jam pembelajaran yang baru, seperti pada masa pandemic covid-19, kepala sekolah membuat rencana sistem pembelajaran daring selain itu juga merencanakan apa saja kegiatan sekolah yang harus diikuti oleh para guru disekolah, dan kepala sekolah juga merencanakan kegiatan seminar atau pelatihan guru seperti pembekalan kurikulum 2013.

c. Fungsi Manajemen Pengorganisasian Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Hasil wawancara mengenai bagaimana fungsi manajemen pengorganisasian yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dijelaskan sebagai berikut:

Seperti yang saya jelaskan sebelumnya fungsi manajemen pengorganisasian kami membuat suatu aturan dan

tugas untuk setiap program yang kami rancang sebelumnya, misalnya aturan untuk guru wajib mengikuti pelatihan kurikulum 2013, wajib untuk guru ikut hadir dalam kegiatan sekolah, selain itu kami juga membuat aturan jam kerja, seragam sekolah serta aturan untuk mengupdate data sekolah dan melakukan pelaporan data sekolah setiap bulannya untuk meningkatkan kedisiplinan guru.¹¹

Hasil wawancara memberikan keterangan bahwa kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala sekolah, hasil wawancara sebagai berikut:

Untuk fungsi manajemen pengorganisasian yang saya ketahui aturan dan panugasan setiap kegiatan sudah jelas kami buat, misalnya aturan dalam kedisiplinan guru, guru harus tepat waktu datang kesekolah, berseragam yang sesuai aturan serta wajib untuk mengikuti kegiatan yang sudah ditunjuk kepadanya.¹²

¹¹ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

¹² Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

Hasil wawancara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah memberikan keterangan bahwa fungsi manajemen pengorganisasian kepala sekolah dan wakil kepala sekolah sudah digunakan dan berjalan dengan baik, dibuktikan dengan aturan dan penugasan untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Hasil keterangan wawancara diatas juga didukung oleh hasil wawancara terhadap tiga guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon tentang bagaimana menurut guru hasil dari manajemen pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut hasil wawancara guru pertama:

Kami merasa jika untuk aturan sudah sesuai, tidak ada yang saling memberatkan karena sudah diambil keputusan pada saat rapat sekolah.¹³

Hasil wawancara guru pertama diperkuat oleh hasil wawancara guru kedua, hasil wawancara sebagai berikut:

Hasil dari pengorganisasian ini kami rasa sudah tepat, misalnya ada aturan disekolah untuk jam kerja kami, kami

¹³ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

juga pernah diikutsertakan dalam kegiatan pelatihan dan mengikuti sesuai instruksi dan aturan yang sudah ditetapkan.¹⁴

Sama halnya yang diungkapkan oleh guru ketiga dengan hasil wawancaranya sebagai berikut:

Sama seperti yang saya jelaskan tadi sebenarnya aturan yang dibuat sudah baik.¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah wakil kepala sekolah serta guru Sekolah RA Al-Hujjaj tentang fungsi manajemen pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan fungsi manajemen pengorganisasian program sekolah dengan pembentukan aturan kebijakan serta penugasan untuk pelaksana program sekolah contohnya aturan jam kerja, seragam sekolah, aturan belajar mengajar, serta keikutsertaan guru dalam kegiatan sekolah dan pelatihan.

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiyah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

d. Fungsi Manajemen Pelaksanaan yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Hasil wawancara mengenai bagaimana fungsi manajemen pelaksanaan yang dilakukan kepala sekolah dijelaskan sebagai berikut:

Seperti yang saya jelaskan tadi untuk fungsi manajemen pelaksanaan program sekolah kami membuat, sudah berjalan dengan aturan dan jadwal yang diharapkan, untuk beberapa kebijakan program sekolah yang telah direncanakan pada awal tahun pembelajaran dapat terealisasi dengan cukup baik, contohnya proses belajar mengajar tetap dilakukan meskipun dilakukan dengan daring, dan aktifitas guru tetap berjalan dengan baik, serta penanganan pandemi covid dilaksanakan dengan baik disekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon. Selain itu pada tahun 2018, kami pernah melaksanakan pelatihan kurikulum 2013 untuk para guru dan melakukan seminar pembelajaran serta guru selalu aktif

dalam forum musyawarah guru untuk saling berbagi informasi proses belajar mengajar.¹⁶

Hasil wawancara memberikan keterangan bahwa kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala sekolah, hasil wawancara sebagai berikut:

Seperti yang saya jelaskan fungsi manajemen pelaksanaan sepengetahuan saya telah berjalan dengan cukup baik untuk meningkatkan kinerja guru, contohnya pelaksanaan laporan data bulanan sekolah, pelaksanaan proses belajar mengajar tetap dilakukan di masa pandemic, serta aktivitas guru tetap terlaksana dengan baik di sekolah dengan protocol Kesehatan covid-19.¹⁷

Hasil wawancara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam memberikan keterangan bahwa fungsi manajemen pelaksanaan program sekolah dalam meningkatkan kinerja guru memberikan gambaran bahwa seluruh pelaksanaan program sekolah telah dilaksanakan

¹⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

¹⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

dengan aturan dan jadwal yang telah ditetapkan dan dapat dirasakan oleh seluruh guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon. Hasil keterangan wawancara di atas juga didukung oleh hasil wawancara terhadap tiga guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon tentang Bagaimana menurut guru manajemen pelaksanaan program sekolah yang akan dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Berikut hasil wawancara guru pertama:

Hasil dari pelaksanaan program peningkatan kinerja guru sepengetahuan kami sudah berjalan dengan cukup baik, proses belajar mengajar di sekolah berjalan dengan cukup baik di masa pandemic ini.¹⁸

Hasil wawancara guru pertama diperkuat oleh hasil wawancara guru kedua, hasil wawancara sebagai berikut:

Seperti yang saya jelaskan tadi, untuk pelaksanaan program yang ada itu sudah berjalan dengan baik, kami tetap menjaga kedisiplinan, dan beberapa kegiatan masih tetap berjalan.¹⁹

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiyah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

Sama halnya yang diungkapkan oleh guru ketiga dengan hasil wawancaranya sebagai berikut:

Pelaksanaan program untuk kinerja guru saya rasa cukup baik, hanya saja ada kesulitan sekarang untuk proses belajar mengajar secara daring meskipun masih tetap berjalan.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala sekolah wakil kepala sekolah serta guru Sekolah RA Al-Hujjaj tentang fungsi manajemen pelaksanaan program yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan fungsi manajemen pelaksanaan program sekolah dengan baik untuk meningkatkan kinerja guru, dibuktikan dengan beberapa program yang berjalan dengan baik dan sesuai jadwal contohnya proses belajar mengajar dilakukan secara daring pada masa pandemic covid-19, terdapat juga kegiatan pelatihan yang dilakukan seperti pelaksanaan penerapan protocol Kesehatan covid19 di sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon.

²⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

e. Fungsi Manajemen Pengawasan Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Hasil wawancara mengenai bagaimana fungsi manajemen pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dijelaskan sebagai berikut:

Seperti yang dijelaskan sebelumnya untuk pengawasan dalam kinerja guru kami melakukan dari tahap awal sampai akhir tahun pembelajaran, meskipun dilakukan tidak dengan jadwal yang pasti kami selalu melakukan control terhadap kinerja guru, baik dari kedisiplinan, motivasi guru dalam kagiatan sekolah, keikutsertaan guru dalam pelatihan dan pembekalan pembelajaran dan memberikan penghargaan sebagai ucapan selamat kepada guru yang berprestasi, kami selalu melakukan control setiap program yang kami laksanakan, contoh kami selalu melakukan pengawasan terhadap kehadiran guru melalui laporan bulan sekolah, mengupdate data guru dan pengawasan terhadap data

penerima beasiswa sekolah, sehingga penyaluran dana beasiswa ini dapat tepat sasaran.²¹

Hasil wawancara memberikan keterangan bahwa kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala sekolah, hasil wawancara sebagai berikut:

Contoh manajemen pengawasan kami lakukan bersama kepala sekolah yaitu dengan meninjau apakah program yang kami laksanakan berjalan dengan baik atau tidak, serta berdampak kepada guru atau tidak, misalnya kehadiran guru tepat waktu atau sering tidak masuk, hal ini menjadi catatan kepada kami untuk memberikan arahan agar kinerja guru menjadi optimal.²²

Hasil wawancara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam memberikan keterangan bahwa fungsi manajemen pengawasan program sekolah untuk meningkatkan kinerja guru memberikan gambaran bahwa pengawasan pelaksanaan program sekolah telah dilaksanakan

²¹ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

²² Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

dengan baik, pengawasan rutin dilakukan agar dapat diketahui cacatan penting dari program yang terlaksana dan cacatan penting mengapa program tidak dapat terlaksanakan, pengawasan kegiatan yang dilakukan juga dapat dirasakan oleh seluruh guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon. Hasil keterangan wawancara diatas juga didukung oleh hasil wawancara terhadap tiga guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon tentang bagaimana hasil manajemen pengawasan program sekolah yang akan dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Berikut hasil wawancara guru pertama:

 Seperti yang saya jelaskan sebelumnya Kepala sekolah sering melakukan pengawasan dalam pelaksanaan program sekolah, misalnya meninjau proses pembelajaran kedalam kelas.²³

 Hasil wawancara guru pertama diperkuat oleh hasil wawancara guru kedua, hasil wawancara sebagai berikut:

 Sepengetahuan saya kepala sekolah jika untuk pengawasan selalu dilakukan, kegiatan sekolah selalu

²³ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

dikontrol dengan baik, apa lagi dimasa pandemic sekarang ini.²⁴

Sama halnya yang diungkapkan oleh guru ketiga dengan hasil wawancaranya sebagai berikut:

Sepengetahuan saya pengawasan kepala sekolah contohnya dalam program penerapan protocol Kesehatan, kepala sekolah selalu mengawasi kebijakan tersebut agar terlaksana dengan baik.²⁵

Hasil wawancara terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah serta guru Sekolah RA Al-Hujjaj tentang hasil fungsi manajemen pelaksanaan program yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan fungsi manajemen pengawasan program sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dengan baik, dibuktikan dengan beberapa cacatan program baik yang

²⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiyah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

²⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

berjalan sesuai yang diharapkan maupun belum mencapai target yang ditentukan dalam laporan bulan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan hasil fungsi manajemen kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru yang dilihat dari kedisiplinan, motivasi, kepelatihan dan penghargaan dikuatkan dengan hasil studi dokumentasi, dimana peneliti menemukan dokumentasi hasil rapat awal tahun pelajaran, dalam keterangan kepala sekolah juga menjelaskan bahwa dalam rapat tersebut juga dibahas permasalahan kinerja guru, dokumentasi kegiatan rapat MKKS (musyawarah kerja kepala sekolah) yang dilakukan antar kepala sekolah dalam membahas perkembangan sekolah. Dokumentasi lainnya tentang fungsi pengawasan terhadap program protocol Kesehatan covid-19 yang diterapkan disekolah, kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan pihak terkait dalam pengawasan kegiatan tersebut. Pelatihan kurikulum 2013. Adanya pelaksanaan program masa pengenalan lingkungan sekolah yang digunakan untuk silaturahmi calon siswa baru

Sekolah RA Al-Hujjaj dengan guru dan lingkungan sekolah. Hasil studi dokumentasi juga dikuatkan oleh hasil observasi yang dilakukan 20 Oktober 2020, ditemukan beberapa kegiatan yang dilakukan di sekolah baik dalam bentuk rapat maupun dalam bentuk pertemuan langsung oleh kepala sekolah dan seluruh guru sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, hasil studi dokumentasi dan hasil observasi dapat ditemukan data bahwa kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon telah menggunakan fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja guru dengan Langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Perencanaan dirumuskan dengan mendapatkan analisis permasalahan yang akan diselesaikan dan akan menjadi tujuan kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru dari permasalahan kedisiplinan, motivasi dan kepelatihan guru, pengorganisasian dibentuk untuk membuat regulasi dan tugas dalam pelaksanaan kebijakan misalnya membuat aturan dan penugasan kepada guru dalam program yang dilakukan sekolah, serta dilakukan pengawasan dalam pelaksanaan kebijakan untuk mendapatkan hasil evaluasi dari program yang dirancang, misalnya hasil

evaluasi kehadiran guru menjadi penilaian kinerja guru, evaluasi pembelajaran yang dilaksanakan apakah berjalan dengan lancar atau tidak sehingga didapat catatan proses pembelajaran yang tepat kedepannya.

Berdasarkan hasil wawancara, data studi dokumentasi dan data tentang Bagaimana hasil fungsi manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon sesuai dengan indikator pertanyaan wawancara yaitu apakah fungsi manajemen yang dilakukan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru, Bagaimana hasil fungsi manajemen perencanaan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru, bagaimana fungsi manajemen pengorganisasian yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru, bagaimana manajemen pelaksanaan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana manajemen pengawasan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru, hasil pertanyaan wawancara berikut:

Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Guru

- Hasil fungsi manajemen kepala sekolah dinilai dapat meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon.

- Hasil fungsi manajemen perencanaan dalam meningkatkan kinerja guru terlihat dalam program yang dibentuk sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan guru baik dari kehadiran, proses belajar mengajar, keikutsertaan guru dalam kegiatan sekolah dan program kepelatihan guru.
- Hasil fungsi manajemen pengorganisasian dalam meningkatkan kinerja guru terlihat dari aturan atau regulasi dan penugasan yang dirancang sesuai tujuan untuk meningkatkan kedisiplinan, motivasi dan kepelatihan guru.
- Hasil fungsi manajemen pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja guru dibuktikan dengan terlaksananya seluruh program yang telah dirancang sesuai dengan aturan dan jadwal yang ditetapkan. Misalnya proses belajar mengajar tetap dilaksanakan dimasa pandemic covid 19.
- Hasil fungsi manajemen pengawasan dalam meningkatkan kinerja guru dibuktikan dengan control dan evaluasi terhadap seluruh program yang berjalan dengan baik maupun belum dapat terlaksana dengan maksimal.

2. Kelemahan Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon.

Setiap manajemen yang dilakukan tentunya akan memiliki kekurangan dan kelebihan dalam pelaksanaannya, baik buruknya manajemen yang digunakan tergantung juga dengan kondisi lingkungan sekolah, fasilitas dan sumber daya manusia. Manajemen yang digunakan di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon tentunya memiliki kelemahan dibidang peningkatan kinerja guru, berikut hasil wawancara berkaitan dengan apa yang menjadi kelemahan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Kelemahan fungsi manajemen kepala sekolah dalam Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dalam meningkatkan kinerja guru dijelaskan Kepala Sekolah dalam wawancara sebagai berikut:

Kami merasa pastinya setiap manajemen yang kami lakukan ada kekurangan dan kelemahan, untuk manajemen sebenarnya kami telah menerapkan fungsi manajemen dengan baik, dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, namun tidak menutup kemungkinan hasil akhir dari penerapan ini maksimal sesuai yang diharapkan apa lagi permasalahan kinerja

guru, masih banyak yang bisa dikembangkan lagi, misalnya pada bagian perencanaan peningkatan kedisiplinan, walaupun sudah berjalan dengan baik sebenarnya bisa ditingkatkan dengan penerapan presensi online untuk masa pandemic ini. Berkaitan dengan permasalahan perencanaan dan aturan pelatihan, seharusnya dapat ditambahkan lagi jadwal untuk para guru mengikuti pelatihan diluar jam sekolah baik online maupun offline. Kelemahan lainnya untuk meningkatkan kinerja guru kami belum dapat memberikan penghargaan yang lebih kepada guru yang berprestasi dan guru yang selalu aktif dalam kegiatan sekolah. Selanjutnya permasalahan pengawasan lemahnya pada pengawasan kinerja untuk masa pandemic karena dengan sistem pembelajaran online sulit untuk dilakukan control kegiatan belajar mengajar.²⁶

Keterangan wawancara Kepala Sekolah didukung dengan hasil wawancara bersama wakil Kepala Sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Kami menilai masih banyak manajemen yang dapat ditingkatkan lagi dalam kinerja guru, apa lagi pada masa pandemic sekarang banyak kegiatan sekolah yang masih belum

²⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Bahriyah, S.Pd.I, Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

maksimal, seperti proses belajar mengajar, untuk itu perlu dilakukan evaluasi yang tepat untuk memperbaiki program kegiatan belajar mengajar.²⁷

Hasil kelemahan manajemen dalam meningkatkan kinerja guru ditambahkan pernyataan oleh beberapa tanggapan guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, sebagaimana hasil wawancara Guru pertama berikut:

Kami merasa banyak kelemahan dalam manajemen apalagi dalam meningkatkan kinerja guru, jika dikaitkan dalam kedisiplinan dan motivasi kami sudah merasa baik, namun untuk kepelatihan kami rasa perlu ditambahkan lagi programnya, dan dibuat semacam penghargaan untuk memotivasi kami lebih berprestasi.²⁸

Hasil wawancara guru kedua juga menyatakan hal yang sama bahwa:

²⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Marlina S.Pd, Wakil Kepala Sekolah di RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 4 Oktober 2021

²⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Sufronah, S.Pd, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

Untuk kelemahan saya rasa masih ada, proses belajar mengajar masih harus ditingkatkan lagi fasilitas juga jadi kinerja kami bisa lebih baik lagi.²⁹

Hasil wawancara yang sama juga dinyatakan oleh guru ke tiga dalam wawancara berikut:

Menurut saya kelemahan dari manajemen yang ada sekarang hanya pada pelaksanaannya karena pada masa sekarang susah melaksanakan kegiatan belajar mengajar.³⁰

Berdasarkan hasil beberapa wawancara tentang Bagaimana kelemahan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat kelemahan yang ada dalam manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu:

1. Dalam manajemen perencanaan telah dibuat beberapa rencana untuk peningkatan kompetensi kinerja guru melalui kepelatihan, namun antusiasme dari guru masih kurang sehingga perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sering tidak berjalan maksimal.

²⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Elfiyah, A.Ma, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

³⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Hartini, S.Pd.I, Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon, Pada Tanggal 5 Oktober 2021

2. Dalam manajemen pengorganisasian telah dibentuk namun belum terlalu kuat sehingga bagi guru dalam melakukan kepelatihan baik pelatihan umum maupun pelatihan khusus dari sekolah masih belum maksimal.
3. Dalam manajemen pelaksanaan dinilai kurang karena beberapa program sekolah masih ada yang berjalan kurang maksimal, seperti belajar mengajar di masa pandemic yang dilakukan secara online, guru masih dalam tahap penyesuaian diri melaksanakan belajar mengajar dalam masa pandemi.
4. Dalam manajemen pengawasan sebenarnya telah dilakukan dengan baik, hanya saja terdapat kekurangan dalam pengawasan kinerja guru dalam masa pandemi covid sehingga proses belajar mengajar susah untuk diawasi.

Berdasarkan data manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tentunya masih terdapat keberhasilan dalam penerapannya, berikut indikator kinerja guru yang terlaksana dengan baik dalam manajemen kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon:

1. Fungsi manajemen perencanaan telah dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah dengan mengidentifikasi masalah yang

ada dan berdiskusi dengan berbagai pihak untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

2. Fungsi manajemen pengorganisasian juga telah dilakukan dengan baik, dibuktikan dengan hasil keputusan pembentukan aturan untuk kinerja guru, baik aturan kedisiplinan, aturan guru dalam kegiatan sekolah dan aturan guru dalam proses belajar mengajar.
3. Fungsi manajemen pelaksanaan juga dinilai cukup baik, dibuktikan dengan tetap terlaksana proses belajar mengajar meski dilakukan secara daring atau online. Faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan ini tentunya didukung oleh fasilitas sarana dan prasarana sekolah.
4. Fungsi manajemen pengawasan tetap dilakukan dengan baik, dibuktikan dengan kinerja guru tetap diawasi dalam masa pandemic dan kegiatan guru tetap terlaksana disekolah dengan protocol kesehatan covid-19.

B. Pembahasan

1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Manajemen kepala sekolah Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon dalam meningkatkan kinerja guru menunjukkan bahwa

manajemen yang dilaksanakan sudah memenuhi fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dan dapat meningkatkan kinerja guru. Berikut penjabaran manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon:

1. Hasil fungsi manajemen perencanaan di nilai dapat meningkatkan kinerja guru terlihat terlihat dalam program yang dibentuk sekolah untuk meningkatkan ke disiplin guru baik dari kehadiran, proses belajar mengajar, memotivasi keikutsertaan guru dalam kegiatan sekolah dan merencanakan program ke pelatihan guru. Kurangnya manajemen perencanaan yang dibuat adalah pemberian penghargaan kepada guru sebagai prestasi guru, seharusnya hal positif seperti pemberian penghargaan dapat di rencanakan agar guru termotivasi untuk lebih berprestasi.
2. Hasil fungsi manajemen pengorganisasian dapat meningkatkan kinerja guru terlihat dari aturan atau regulasi dan penugasan yang dirancang sesuai tujuan untuk meningkatkan kedisiplinan, motivasi dan kepelatihan guru.
3. Hasil fungsi manajemen pelaksanaan dapat meningkatkan kinerja guru dibuktikan dengan terlaksananya seluruh

program yang telah dirancang sesuai dengan aturan dan jadwal yang ditetapkan. Misalnya proses belajar mengajar tetap dilaksanakan dimasa pandemic covid 19. Kedisiplinan guru masih terjaga dengan baik terlihat dari hasil laporan bulan sekolah, dan beberapa kegiatan pelatihan guru, baik dari pelatihan kurikulum 2013. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan untuk peningkatan kinerja guru misalkan untuk peningkatan kinerja guru dalam pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi.

4. Hasil fungsi manajemen pengawasan dapat meningkatkan kinerja guru dibuktikan dengan control dan evaluasi terhadap seluruh program yang berjalan dengan baik maupun belum dapat terlaksana dengan maksimal. Pengawasan yang dilakukan dapat menjadi catatan kepala sekolah agar kinerja guru kedepannya menjadi lebih baik lagi.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin atau pengelola sekolah di RA Al-Hujjaj memiliki langkah-langkah yang meliputi empat tahap kegiatan, yakni: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pelaksanaan dan pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan harus selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat di bedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Kegiatan tersebut adalah a) perumusan tujuan yang ingin dicapai; b) pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut; c) indentifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas.³¹

Perencanaan adalah proses penentu tujuan atas sasaran yang berkehendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien mungkin. Perencanaan dalam pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan), agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

Perencanaan sekolah yang dimulai dari penyusunan visi sampai rencana kerja tahunan sekolah serta kegiatan tahunan. Pedoman sekolah telah disusun dengan baik dengan adanya kurikulum sekolah dan struktur organisasi dengan

³¹ Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 9

pembagian tugas masing-masing yang termasuk dalam struktur. Perencanaan pembelajaran secara rutin yang dilakukan setiap akhir semester untuk persiapan pembelajaran semester berikutnya.

b. Pengorganisasian

Peneliti melaksanakan observasi secara langsung terhadap guru, hal yang dimana kepala sekolah lakukan dalam pelaksanaan pengorganisasian melihat hasil kerja kinerja guru dalam penyusunan kurikulum dan penyusunan penilaian atau evaluasi.

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah di bagi-bagi tersebut.³²

c. Pelaksanaan Kepala Sekolah

Berdasarkan teori bahwa George R Terry mengatakan manajemen merupakan suatu proses khusus yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

³² Ahmad Ridwan, *Manajemen Perguruan Tinggi Islam*, (Yogyakarta: Insan Madani, 2013), 50

pengawasan. Yang dilakukan menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.³³

Dari sini dapat menangkap hakikat manajemen yang diungkapkan oleh George R Terry ialah apa sesungguhnya yang direncanakan, itu yang harus dicapai. Maka dari itu perencanaan harus dilakukan sematang mungkin agar saat pelaksanaannya dapat berjalan sebaik mungkin. Salah satu yang harus dicapai oleh kepala sekolah dalam pengamatan peneliti ialah pelaksanaan program kerja, visi dan misi, tata tertib sekolah, melakukan motivasi kepada guru, memberikan penghargaan kepada guru dan disiplin.

d. Pengawasan

Dalam pengawasan proses pembelajaran Kepala Sekolah melakukannya yaitu dengan supervisi atau kunjungan kelas. Pelaksanaan kunjungan kelas yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kadang-kadang diberitahukan terlebih dahulu kadang-kadang dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja Kepala Sekolah. Kunjungan

³³ George R Terry, "Guide to Management" diterjemahkan oleh J. Smith D.F.M dengan judul *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 17

kelas banyak manfaatnya. Kepala Sekolah selalu membimbing dan mengarahkan para guru-guru serta pegawai di sini untuk dapat meningkatkan kualitasnya sesuai bidang yang ditekuninya. Untuk meningkatkan kinerja guru serta untuk mengetahui kemampuan guru dalam proses pembelajaran pada umumnya dilakukan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada.

2. Keberhasilan dan Kelemahan Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah RA Al-Hujjaj Kota Cilegon

Keberhasilan dan kelemahan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan terhadap kinerja guru merupakan yaitu:

Keberhasilan:

1. Fungsi manajemen perencanaan telah dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah dengan mengidentifikasi masalah yang ada dan berdiskusi dengan berbagai pihak untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.
2. Fungsi manajemen pengorganisasian juga telah dilakukan dengan baik dibuktikan dengan hasil keputusan pembentukan aturan kedisiplinan, aturan guru dalam kegiatan sekolah dan aturan guru dalam proses belajar mengajar.

3. Fungsi manajemen pelaksanaan juga dinilai cukup baik, dibuktikan dengan tetap terlaksana proses belajar mengajar meski dilakukan secara daring atau online. Faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan ini tentunya didukung oleh fasilitas sarana dan prasarana sekolah.
4. Fungsi manajemen pengawasan tetap dilakukan dengan baik, dibuktikan dengan kinerja guru tetap diawasi dalam masa pandemic dan kegiatan guru tetap terlaksana disekolah dengan protocol kesehatan covid-19.

Kelemahan:

1. Dalam manajemen perencanaan untuk kinerja guru dinilai kurang dalam merencanakan program kepelatihan dan pemberian penghargaan untuk guru yang berprestasi, guru tidak memiliki inisiatif dalam pengembangan kompetensi pribadinya, dan guru hanya menunggu instruksi dari kepala sekolah sehingga kinerja guru menjadi kurang maksimal.
2. Dalam manajemen pengorganisasian dinilai kurang dalam pembentuk aturan bagi guru untuk melakukan kepelatihan baik pelatihan khusus dari sekolah, namun seharusnya

guru dapat melaksanakan pengembangan kompetensi secara pribadi melalui program-program sekolah.

3. Dalam manajemen pelaksanaan dinilai kurang karena beberapa program sekolah masih ada yang berjalan kurang maksimal, seperti belajar mengajar di masa pandemic yang dilakukan secara online, guru masih dalam tahap penyesuaian diri untuk melaksanakan program belajar mengajar secara daring.
4. Dalam manajemen pengawasan sebenarnya telah dilakukan dengan baik, hanya saja terdapat kekurangan dalam pengawasan kinerja guru dalam masa pandemic covid sehingga proses belajar mengajar susah untuk diawasi.