

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka pada bagian ini akan diuraikan mengenai temuan peneliti. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut layak untuk dibahas. Pembahasan temuan ini mengacu pada tema yang dihasilkan dari fokus penelitian, yaitu: 1) Implementasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1 Karang. 2) Strategi implementasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1 Karang. 3) Hasil kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1 Karang.

A. Implementasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1 Karang

Hasil penelitian di SMA Negeri 1 Karang menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam implementasi pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan kepala sekolah perempuan mengedepankan musyawarah dewan guru. Selain itu dalam penentuan kebijakan kepala sekolah perempuan melakukan 3 tahap yakni; 1) rapat awal tahun untuk penyelidikan dan penjabaran program mana yang harus di dahulukan, 2) pembagian tugas dan wewenang kepada guru

sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, 3)rapat evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi dan memecahkan masalah yang dihadapi selama setahun guna mengkaji setiap keputusan dan kebijakan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah rapat khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap masalah.

Berdasarkan temuan penelitian diatas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Herbart A. Simon, setidaknya ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Tahap penyelidikan; tahap ini dilakukan dengan mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Pada tahap ini data mentah yang diperoleh, diolah dan diuji serta dijadikan petunjuk untuk mengetahui atau mengenal persoalan.
2. Tahap perancangan; pada tahap ini dilakukan pendaftaran, pengembangan, penganalisaan arah tindakan yang mungkin dilakukan.
3. Tahap pemilihan; pada tahap ini dilakukan kegiatan pemilihan arah tindakan dari semua yang ada.¹³⁷

Setelah keputusan dan kebijakan disahkan dan dikomunikasikan, kepada khalayak kemudian dilaksanakan atau diimplementasikan. Implementasi ini, adalah aktualisasi keputusan dan kebijakan pendidikan yang telah disahkan, bergantung kepada bagaimana pelaksanaannya dilapangan. Dalam implementasi kebijakan, kepala sekolah di SMA Negeri 1 Karang ini

¹³⁷ Ahmad Sabri, *Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan*, Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 5 Juli 2013, hal 376

menjabarkan kebijakan tersebut dalam bentuk kegiatan-kegiatan atau program-program. Diantaranya:

1. Sekolah berbasis lingkungan hidup, kebijakan sekolah berbasis lingkungan hidup diimplementasi melalui program Adiwiyata. Program tersebut kemudian dijabarkan lagi kedalam kegiatan-kegiatan kecil yakni pertamanan, perikanan, komposting, UKS, daur ulang, dan pengawasan makanan sehat.
2. Supervisi peningkatan kinerja guru, kebijakan ini kemudian dijabarkan kedalam beberapa kegiatan. Yakni workshop, pelatihan, diklat, dan supervisi antar guru serta memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi,
3. Memaksimalkan kegiatan non akademis, kebijakan memaksimalkan kegiatan non akademis yang kegiatannya meliputi pemaksimalan ekstra kulikuler dan pengembangan bakat minat siswa.

Berdasarkan temuan penelitian diatas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Syarifuddin, Terdapat empat faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada pilihan langkah yaitu: Yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan pendidikan nasional tersebut.¹³⁸ Selain itu jika diaitkan dengan teori yang ada tentang

¹³⁸ Syafarudin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta: 2008), hal 86.

implementasi keputusan dan kebijakan, maka dapat diketahui bahwa tiga aktifitas utama dalam implementasi kebijakan pendidikan ialah interpretasi, organisasi, dan aplikasi. Yang dimaksud dengan interpretasi adalah aktifitas menerjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dijalankan. Organisasi adalah unit atau wadah yang dipergunakan untuk menempatkan program. Sementara aplikasi adalah konsekuensi yang berupa pemenuhan perlengkapan serta biaya yang dibutuhkan.¹³⁹

Dari konsep diatas, jika dikaitkan dengan implementasi keputusan dan kebijakan SMA Negeri 1 Karanganyar maka dapat disimpulkan bahwa langkah yang diambil untuk mengimplementasikan keputusan dan kebijakan tersebut adalah secara langsung mengimplementasikan dalam program-program yang bertujuan untuk inovasi kemajuan pendidikan. Disini, kepala sekolah SMA Negeri 1 Karanganyar telah memanfaatkan secara maksimal segala sumberdaya yang ada untuk mengimplementasikan semua kebijakan yang telah disepakati. Keputusan dan kebijakan tersebut dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung dibentuk koordinator masing masing kegiatan. Maka pada tahap inilah alternatif pemecahan yang telah diputuskan kemudian dilaksanakan. Pada tahap ini, suatu kebijakan seringkali menemukan berbagai kendala. Kebijakan yang telah ditetapkan secara terencana dapat saja berbeda di lapangan. Hal ini disebabkan berbagai faktor yang sering mempengaruhi pelaksanaan kebijakan.

¹³⁹ Ali Mufiz, *Pengantar Administrasi Negara*, (Jakarta: Universitas TerbukaDepdikbud:1999), hal 66-67.

B. Strategi implementasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1

Karangan Menurut Sondang P. Siagian dengan bukunya yang berjudul *Manajemen Strategi*, Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasi oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹⁴⁰ Sebagian ahli menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, peran guru, personil dan murid-murid sekolahnya. Saat ini kepala sekolah memiliki sekurang-kurangnya tiga strategis luas yaitu : hirarki, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

1. Strategi Hirarki

Strategi hirarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun strategi hirarki cenderung untuk mrnghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu keteraturan yang ketat.

2. Strategi Transformasional

Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi

¹⁴⁰ Sondang P. Siagian, 2004, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Bumi Aksara), hal. 20

menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi.

3. Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Tindakan kepala madrasah yang menggunakan strategi fasilitatif bila mereka menangani hambatan sumber daya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, manajemen 17 konflik, menciptakan jaringan komunikasi melaksanakan kerjasama politik dan sebagai model dalam visi madrasah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan kerja administratif dan menciptakan sumber daya yang ada.¹⁴¹

Hasil penelitian di SMA Negeri 1 Karangan menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan yaitu menggunakan strategi fasilitatif dimana kepala sekolah perempuan menggunakan strategi observasi, ini merupakan proses untuk mengidentifikasi masalah yang ada kemudian

¹⁴¹ Syafaruddin dan Asrul, 2013, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media), hal. 145

diantisipasi dalam bentuk kebijakan. Sebelum ke tahap musyawarah kepala sekolah beserta jajarannya melakukan pengamatan dengan tujuan untuk menggali informasi untuk pembuatan suatu kebijakan. Dalam proses observasi dan pengamatan dilapangan kepala sekolah juga memanfaatkan cctv dan progam sms siswa dimana siswa dapat melaporkan situasi langsung yang ada dilapangan, dalam hal ini tanpa ada perantara artinya siswa langsung ke kepala sekolah. dalam implementasi kebijakan sekolah berkarakter lingkungan hidup di SMA Negeri 1 Karanganyar medelegasikan tugas kepada para guru artinya setiap guru mempunyai tanggung jawab dalam bidangnya masing-masing. Strategi ini dibuat agar kepala sekolah dapat lebih mudah untuk memonitoring hasil dari kinerja tim yang telah dibentuk. Selain itu dalam proses sosialisasi progam adiwiyata kepala sekolah melibatkan elemen seluruh warga sekolah.

Dalam bukunya Budi Winarno yang berjudul Kebijakan Publik dikemukakan bahwa kebijakan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi, untuk dilihat sejauh mana kebijakan yang dibuat mampu memecahkan masalah atau tidak. Pada tahap ini, ditentukan kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan telah meraih hasil yang diinginkan.¹⁴²

Hasil penelitian di SMA Negeri 1 Karanganyar menunjukkan bahwa dalam implementasi kebijakan supervisi peningkatan kinerja guru kepala

¹⁴² Budi Winarno, Kebijakan Publik: Teori dan Proses, (Yogyakarta: Media Presindo:2007), hal 35.

sekolah perempuan menggunakan strategi pengontrolan dan rapat evaluasi yang bertujuan untuk mencari poin-poin yang tidak sesuai kemudian akan diadakan tindak lanjut terhadap ketidak susuaian tersebut. Data yang diperoleh untuk dirapatkan dan kemudian dievaluasi berasal dari proses pengontrolan dan program supervisor. Adakalanya dalam proses supervisor guru yang menjadi pengawas menemukan temuan yang bersifat positif atau negatif. Maka perlu adanya pengembangan dari hasil tersebut dengan melalui rapat evaluasi. Sebenarnya program supervisi yang dilaksanakan di SMA Negeri 1 Karanganyar bukanlah momok yang perlu ditakuti oleh setiap guru, tetapi pada program supervisor ini akan dijadikan alat evaluasi untuk introspeksi agar kedepannya menjadi lebih baik lagi.

Menurut Syafaruddin dan Asrul dengan bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi.¹⁴³

Berdasarkan temuan penelitian dapat diketahui strategi kepala sekolah perempuan dalam memaksimalkan kegiatan non akademis yaitu

¹⁴³ Syafaruddin dan Asrul, 2013, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media), hal. 145

dengan mendatangkan pelatih ekstrakurikuler dari luar sekolah kemudian dikombinasikan dengan guru pembina ekstrakurikuler yang ada disekolah. Selain itu kepala sekolah perempuan selalu memberi motivasi kepada siswa dan para guru dengan cara selalu mendampingi siswanya dalam kegiatan lomba sehingga bisa menghasilkan prestasi maksimal.

C. Hasil implementasi kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan di SMA Negeri 1

Karangan

Hasil dari suatu keputusan dan kebijakan akan terlihat apabila suatu kebijakan dijalankan dengan baik. Dalam suatu kebijakan tertentu tentunya mempunyai hasil yang berbeda-beda, seperti di SMA Negeri 1 Karanganyar. Dalam proses implementasi keputusan dan kebijakan yang dijalankan di SMA Negeri 1 Karanganyar tentunya berdampak atau menghasilkan sesuatu yang positif. Menurut Ismail Nawawi kebijakan yang telah ditetapkan dan diimplementasikan tentu menghasilkan konsekuensi dalam bentuk akibat-akibat. Akibat yang timbulkan dapat berupa akibat positif atau akibat negatif. Dengan demikian kebijakan harus berkaitan dengan hal-hal sebelum dan sesudah kebijakan diimplementasikan.¹⁴⁴

Berdasarkan temuan penelitian di SMA Negeri 1 Karanganyar dapat diketahui dalam implementasi keputusan dan kebijakan tentunya menghasilkan dampak positif dari hasil kebijakan yang telah di implementasikan yaitu:

1. Sekolah berbasis lingkungan hidup

¹⁴⁴ Ismail Nawawi, *Public Policy; Analisis, strategi, advokasi, teori dan praktek*, (Surabaya:PMN:2009), hal 45-46.

Dengan adanya kebijakan sekolah berbasis lingkungan hidup siswa siswi di SMA Negeri 1 Karang semakan sadar akan pentingnya lingkungan hidup untuk masa yang akan datang, selain itu siswa dan warga sekolah bisa mengetahui manfaat limbah dan bisa mengolah limbah menjadi barang yang sangat berguna, dan yang terakhir kantin sekolah terbiasa menjual dan menyajikan makanan sehat yang tidak mengandung 5p.

2. Supervisi peningkatan kinerja guru

Kebijakan supervisi peningkatan kinerja guru tentunya menghasilkan sisi positif dalam kinerja guru diantaranya. Lebih mudahnya kepala sekolah mengetahui masalah yang dihadapi oleh setiap guru sehingga kepala sekolah perempuan bisa memberikan solusi dalam menghadapi masalah yang ada. Selain itu dengan adanya kebijakan supervisi peningkatan kinerja guru, guru semakin termotivasi dalam melakukan tanggung jawabnya, dan guru semakin disiplin dalam bekerja. Dalam hal lain dengan adanya penghargaan kepada guru yang berprestasi guru semakin terpacu dan termotivasi dalam melakukan tanggung jawabnya. Selain itu dengan adanya penghargaan kepada guru yang berprestasi tentunya guru yang berprestasi menjadi keteladanan bagi guru yang lain

Berdasarkan temuan diatas di dukung dengan teori yang diungkapkan oleh Dian andayani dalam bukunya pendidikan karakter perpektif mengungkapkan strategi keteladanan merupakan suatu cara atau jalan yang ditempuh seseorang dalam proses pembelajaran melalui perbuatan

atau tingkah laku yang patut ditiru (modeling) yang dilakukan dengan secara praktek langsung akan memberikan hasil yang efektif dan maksimal.¹⁴⁵

3. Memaksimalkan kegiatan non akademis

Kebijakan kepala sekolah dalam memaksimalkan kegiatan non akademis siswa tentunya berdampak bagi perkembangan prestasi siswa khususnya dalam hal bakat dan minat di bidang seni dan olahraga. Selain itu dengan prestasi yang telah diraih dalam hal kejuaraan tingkat kabupaten maupun nasional secara tak langsung SMA Negeri 1 Karanganyar mempunyai bidang unggulan dan sekolah bisa bersaing dengan sekolah yang ada dikota. Meningkatnya prestasi siswa SMA Negeri 1 Karanganyar dalam proses pengembangan bakat dan minat.

¹⁴⁵ Dian Andayani dan Abdul Majid, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: Rosda Karya, 2011), hal. 23