



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah

#### 1. Pengertian Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah

Implementasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Solichin mengemukakan pengertian implementasi dirumuskan secara pendek, bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Dari definisi tersebut, implementasi dapat diartikan sebagai suatu proses melaksanakan keputusan pelaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah presiden atau dekrit presiden).<sup>1</sup>

Implementasi pelaksanaan didefinisikan sebagai berikut. *Policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (and groups) that are directed at the achievement of goals and objectives set forth in prior policy decisions.*<sup>2</sup> Definisi tersebut menunjukkan implementasi pelaksanaan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan pelaksanaan sebelumnya.

Sementara itu, kebijakan merupakan terjemahan dari kata *policy* yang berasal dari bahasa Inggris. Kata *policy* diartikan sebagai sebuah rencana kegiatan atau pernyataan mengenai tujuan-tujuan, yang diajukan atau diadopsi oleh suatu pemerintahan, partai politik, dan lain-lain. Kebijakan juga diartikan sebagai pernyataan-pernyataan

---

<sup>1</sup> Abdul Wahab Solihin, *Analisa Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 64.

<sup>2</sup> Budi Winarno, *Teori dan Proses Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Media Pressindo, 2002), 102.

mengenai kontrak penjaminan atau pernyataan tertulis.<sup>3</sup> Pengertian ini mengandung arti bahwa yang disebut kebijakan adalah mengenai suatu rencana, pernyataan tujuan, kontrak penjaminan dan pernyataan tertulis, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, partai politik, dan lain-lain. Dengan demikian, siapapun dapat terkait dalam suatu kebijakan.

Istilah kebijakan atau sebagian orang mengistilahkan kebijaksanaan sering kali disamakan pengertiannya dengan istilah *policy*. Hal tersebut barangkali dikarenakan sampai saat ini belum diketahui terjemahan yang tepat istilah *policy* ke dalam bahasa Indonesia.

Sebagai suatu konsep filosofis, kebijakan merupakan serangkaian prinsip atau kondisi yang diinginkan, sebagai suatu produk, kebijakan dipandang sebagai serangkaian kesimpulan atau rekomendasi; sebagai suatu proses, kebijakan dipandang sebagai suatu cara. Melalui cara tersebut suatu organisasi dapat mengetahui hal yang diharapkan darinya berupa program dan mekanisme dalam mencapai produknya dan sebagai kerangka kerja. Kebijakan merupakan suatu proses tawar menawar dan negosiasi untuk merumuskan isu-isu dan metode implementasinya.<sup>4</sup>

Frederickson dan Hart dalam Tangkilisan mengemukakan kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan adanya hambatan-hambatan tertentu sambil mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.<sup>5</sup> James E. Anderson yang dikutip oleh Wahab juga mengemukakan rumusan kebijakan sebagai perilaku dari sejumlah aktor (pejabat, kelompok, instansi pemerintah) atau serangkaian aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>AS Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, cet. ke-5, (Oxford: Oxford University Press, 1995), 893.

<sup>4</sup> Yeremias Keban T, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu* (Yogyakarta: Gaya Media, 2004), 51.

<sup>5</sup> Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Kebijakan Publik yang Membumi*. (Yogyakarta: Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI) & Lukman Offset. 2003), 19

<sup>6</sup> Abdul Wahab Solihin, *Analisa Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 4.

James Anderson sebagai pakar kebijakan publik dalam Subarsono menetapkan proses kebijakan publik sebagai berikut.

- a. Formulasi masalah (*problem formulation*) Apa masalahnya? Apa yang membuat hal tersebut menjadi masalah kebijakan? Bagaimana masalah tersebut dapat masuk dalam agenda pemerintah?
- b. Formulasi kebijakan (*formulation*): Bagaimana mengembangkan pilihan-pilihan atau alternatif-alternatif untuk memecahkan masalah tersebut? Siapa saja yang berpartisipasi dalam formulasi kebijakan?
- c. Penentuan kebijakan (*adoption*). Bagaimana alternatif ditetapkan? Persyaratan atau kriteria seperti apa yang harus dipenuhi? Siapa yang akan melaksanakan kebijakan? Bagaimana proses atau strategi untuk melaksanakan kebijakan? Apa isi dari kebijakan yang ditetapkan?
- d. Implementasi (*implementation*): siapa yang terlibat dalam implementasi kebijakan? Apa yang mereka kerjakan? Apa dampak dari isi kebijakan?
- e. Evaluasi (*evaluation*): Bagaimana tingkat keberhasilan atau dampak kebijakan diukur? Siapa yang mengevaluasi kebijakan? Apa konsekuensi dari adanya evaluasi kebijakan? Adakah tuntutan untuk melakukan perubahan atau pembatalan? <sup>7</sup>

Harman dalam Nanang Fattah menjelaskan bahwa kebijakan adalah spesifikasi *implicit* atau *eksplisit* dari serangkaian tujuan tindakan yang diikuti atau harus diikuti yang terkait dengan pengenalan masalah atau masalah penting dan petunjuk untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kebijakan juga merupakan suatu keadaan atau pendirian yang dikembangkan untuk merespons masalah atau konflik dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>8</sup>

Michael Howlet dan M. Ramesh dalam Subarsono menyatakan proses kebijakan publik terdiri dari lima tahapan sebagai berikut.

- a. Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses masalah bisa mendapat perhatian dari pemerintah.
- b. Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.

---

<sup>7</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020) 12-13

<sup>8</sup> Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 135

- c. Pembuatan kebijakan (*decision making*) yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan sesuatu tindakan.
- d. Implementasi kebijakan (*policy implementation*) yaitu proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
- e. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitoring dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.<sup>9</sup>

Jika dikaitkan dengan pendidikan, kebijakan pendidikan pada hakikatnya berupa keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan-aturan. Format kebijakan biasanya dicatat dan dituliskan untuk dipedomani oleh pimpinan, staf, dan personel organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal. Wujud dari kebijakan pendidikan ini biasanya berupa undang-undang pendidikan, intruksi, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan, peraturan menteri, dan sebagainya menyangkut pendidikan.<sup>10</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, kemudian dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan adalah sebuah proses yang digunakan sebagai langkah-langkah untuk menentukan jalan keluar mencapai tujuan yang diinginkan. Implementasi merupakan penerapan dari kebijakan-kebijakan yang diambil. Implementasi juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan tolok ukur tepat atau tidaknya suatu kebijakan pendidikan tersebut dibuat.

Sementara itu, kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala” dan “sekolah”. Wahjosumijo memaparkan kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam satu organisasi atau sebuah lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum, kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Lebih lanjut, beliau menjelaskan secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020) 12-13

<sup>10</sup> Abdul Wahab Solichin, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 64

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 82.

Secara keseluruhan, paparan di atas memberikan kesimpulan bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah adalah pelaksanaan atau penerapan hasil keputusan-keputusan yang dibuat secara arif dan bijaksana oleh kepala sekolah untuk seseorang atau sekelompok orang guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan melangkah lebih maju ke masa depan. Kepala sekolah memiliki wewenang hak legitimasi untuk memerintahkan atas dasar kekuasaan yang sah diberikan oleh suatu lembaga resmi dinas pendidikan kota/provinsi. Pemimpin sekolah mempunyai hak untuk mengatur struktur sekolah dan tujuan organisasi. Tugas utama kepala sekolah lebih kepada proses belajar mengajar dan administrasi sekolah. Selain tugas pembelajaran yang telah disebutkan di atas, kepala sekolah memiliki tugas administratif, yakni kepala sekolah harus memfokuskan dirinya ke dalam enam bidang, yaitu: orang, media pembelajaran, sumber, kualitas pengawasan, koordinasi kegiatan sekolah, dan pemecahan masalah.<sup>12</sup>

Kepala sekolah merupakan tokoh kunci keberhasilan sekolah. Kepala sekolah adalah kunci kesuksesan pendidikan di madrasah atau di sekolah. Sudarwan Danim menyebut kepala sekolah sebagai *the key person* (penanggung jawab utama) atau faktor kunci untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sekolah. Apakah sekolah itu menjadi efektif, menjadi sekolah yang sukses, atau sebaliknya, semua tergantung dengan peran seorang kepala sekolah.<sup>13</sup>

Hal ini menunjukkan seorang kepala sekolah memiliki peran yang begitu besar di dalam meraih cita-cita (visi, misi dan tujuan) sekolah. Ini berarti profesionalisme seorang kepala sekolah menjadi sebuah keharusan. Dengan ini, dapat diketahui bahwa peran seorang kepala sekolah sangatlah prinsipil. Bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengolah dunia pendidikan dengan memberikan dorongan/dukungan semangat kepada para murid dan juga para guru. Motivasi kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk membuat sebuah perubahan dari setiap respon yang ia terima dari orang-orang yang berada di sekitarnya.

Sangat penting posisi seorang kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan, sehingga setiap kebijakan yang diambil harus menjadi keputusan bersama dengan memperhatikan langkah-langkah proses pengambilan kebijakan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang

---

<sup>12</sup>Abdul Munir, *Menjadi Kepala Sekolah ....*, 98.

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 96.

diambil benar-benar diterima oleh seluruh warga sekolah. Jika hal ini telah dilakukan maka ketika kebijakan tersebut diimplementasikan, pasti akan berjalan dengan lancar. Walaupun ada kendala yang dihadapi, bisa dengan mudah di atasi karena kebijakan tersebut telah menjadi kebijakan bersama.

Menurut Divine dalam Munadi dan Barnawy memiliki kebijakan pendidikan empat dimensi pokok, yaitu sebagai berikut.<sup>14</sup>

- a. Dimensi normatif, terdiri dari atas nilai, standart dan filsafat, dimensi ini memaksa masyarakat untuk melakukan peningkatan dan perubahan melalui kebijakan pendidikan yang ada.
- b. Dimensi struktural, dimensi ini berkaitan dengan ukuran pemerintah (desentralisasi, sentralisasi, federal, atau bentuk lain), satu struktur organisasi, metode dan prosedur, yang menegakkan serta mendukung suatu kebijakan pendidikan.
- c. Dimensi konstituenstif, terdiri dari individu, kelompok kepentingan, dan penerima yang menggunakan kekuatan untuk memengaruhi proses pembuatan kebijakan,
- d. Dimensi teknis, yaitu menggabungkan pengembangan, praktik, implementasi, dan penilaian dari pembuatan kebijakan pendidikan.

Bertitik tolak dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan ialah seperangkat ketetapan, peraturan yang diusung pemerintah. Dalam disertasi ini, kebijakan pendidikan dan adalah peraturan yang diusung kepala Sekolah berdasarkan permasalahan timbul di bidang pendidikan yang dimulai dengan perumusan, penetapan, implementasi hingga pada evaluasi terhadap sistem pendidikan guna tercapainya tujuan pendidikan yang harus dilaksanakan.

Kebijakan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu *pertama*, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik. *Kedua*, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan sistem kependidikan. *Ketiga*, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf. *Keempat*, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung, dan perlengkapan.<sup>15</sup> Jadi, kepala sekolah harus

---

<sup>14</sup> Muhammad Munadi dan Barnawi, *Kebijakan Publik di Bidang Pendidikan*, (Jogjakarta: ARRuzz Media, 2011), 19

<sup>15</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 121.

mengetahui problem yang terdapat di sekolah tersebut agar dapat ditemukan solusi yang efektif dan efisien dalam penyelesaian masalah tersebut.

## 2. Kompetensi Kepala Sekolah

dalam mengelola lembaga pendidikan kepala sekolah, perlu menguasai kompetensi dan keterampilan tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Seseorang dikatakan kompeten di bidang tertentu jika telah menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.<sup>16</sup> Kompetensi diperoleh melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan yang diikuti sesuai dengan standar serta kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan.

Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan untuk melakukan suatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai, dan keterampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan. Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi.

Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten. Hal itu memungkinkan menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan, dan peningkatan potensi sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah harus memiliki lima standar kompetensi, yaitu (1) kompetensi manajerial, (2) kompetensi kewirausahaan, (3) kompetensi supervisi, (4) kompetensi

---

<sup>16</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009), 28.

kepribadian, dan (5) kompetensi sosial.<sup>17</sup> Adapun kebijakan kepala sekolah termasuk dalam kompetensi manajerial. Lebih lanjut mengenai lima kompetensi kepala sekolah sebagai berikut.

a. Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah selain harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut.

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah serta standar pengawasan yang berlaku.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>18</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.



b. Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil risiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku, yaitu (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggung jawab), serta (c) berani mengambil risiko dan kegagalan.

c. Kompetensi Supervisi

Untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang akan direncanakan, dalam mengelola kegiatan kepala sekolah perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih ke arah member bantuan kepada guru-guru dan personel lainnya sedangkan penilaian lebih ke arah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kemampuan menyupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel lainnya di sekolah dengan kegiatan sebagai berikut. a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan kinerja guru. b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan kinerja guru.<sup>19</sup>

d. Kompetensi Kepribadian

Ketika seseorang membicarakan mengenai kepribadian, tentunya harus dilihat dari sudut pandang psikologi dan harus pula dianalisis melalui psikologi kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat melalui penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Identitas pribadi seseorang menurut Erikson dalam Sagala tumbuh dan terbentuk melalui perkembangan proses krisis psikososial yang berlangsung dari fase ke fase. Dalam hal ini bisa diasumsikan bahwa setiap individu yang sedang tumbuh dipaksa harus menyadari dan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya yang berkembang makin

---

<sup>19</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007.

luas. Jika individu bersangkutan mampu mengatasi krisis demi krisis yang akan muncul dengan suatu kepribadian yang sehat dan ditandai dengan kemampuannya menguasai lingkungannya, fungsi-fungsi psiko fisiknya terintegrasi, dan memahami dirinya secara optimal.<sup>20</sup>

Oleh karena itu, kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seseorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah menurut Sagala dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 5) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>21</sup>

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa di antaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Uniknya, beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berfikir dan atau mengerjakan sesuatu.

Menurut Ramly, kepala sekolah merupakan suatu cermin. Kepala sekolah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya.<sup>22</sup> Berdasarkan uraian tersebut, kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan.

Seorang kepala sekolah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu

---

20 Syaiful Sagala. *Supervisi Pembelajaran dalam Provesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 127

21 Ibid, 128

22 Soehatman Ramly. *Manajemen Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 87.

bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. Kemudian pada akhirnya, mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda.

Berdasarkan paparan tentang kompetensi kepala sekolah, implementasi kebijakan merupakan kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Kepala sekolah mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Kepala sekolah harus mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

### 3. Tahap-Tahap Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah

Dalam pembuatan kebijakan terdapat tahap-tahap yang harus dilewati agar suatu kebijakan dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik. Kebijakan yang dimunculkan sebagai sebuah keputusan terlebih dahulu melalui beberapa tahap penting. Tahap-tahap penting tersebut sangat diperlukan sebagai upaya melahirkan kebijakan yang baik dan dapat diterima sebagai sebuah keputusan. Tahap-tahap dalam kebijakan tersebut dijabarkan berikut ini.

#### a. Penyusunan agenda

Sebelum kebijakan ditetapkan dan dilaksanakan, pembuat kebijakan perlu menyusun agenda dengan memasukkan dan memilih masalah-masalah yang akan dijadikan prioritas untuk dibahas.<sup>23</sup> Masalah-masalah yang terkait dengan kebijakan akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk diseleksi. Pada tahap ini, beberapa masalah dimasukkan dalam agenda untuk dipilih. Terdapat masalah yang ditetapkan sebagai fokus pembahasan, masalah yang mungkin ditunda pembahasannya, atau mungkin tidak disentuh sama sekali. Masing-masing masalah yang dimasukkan atau tidak dimasukkan dalam agenda memiliki argumentasi masing-masing.<sup>24</sup> Pihak-pihak yang terlibat dalam tahap penyusunan agenda harus secara jeli melihat masalah-masalah mana saja yang memiliki

---

<sup>23</sup>Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt, *Public Administration: An Action Orientation*, (Boston: Wadsworth, 2009), 50-52.

<sup>24</sup>Budi Winarno, *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, (Yogyakarta: Media Presindo, 2007),

tingkat relevansi tinggi dengan masalah kebijakan sehingga pemilihan dapat menemukan masalah kebijakan yang tepat.

b. Formulasi kebijakan

Masalah yang sudah dimasukkan dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh pembuat kebijakan dalam tahap formulasi kebijakan. Dari berbagai masalah yang ada tersebut, ditentukan masalah yang benar-benar layak dijadikan fokus pembahasan.<sup>25</sup>

Formulasi kebijakan mengandung beberapa isi penting yang dijadikan sebagai pedoman tindakan sesuai rencana yang mencakup kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan, jenis dan manfaat yang dihasilkan, pelaksanaan program serta sumber daya yang dikerahkan.<sup>26</sup>

c. Implementasi kebijakan

Menurut Putt dan Springer dalam Syafaruddin implementasi kebijakan adalah serangkaian aktivitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam formulasi terwujud ke dalam praktik organisasi.<sup>27</sup> Pada prinsipnya, implementasi kebijakan adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan.

Pada tahap inilah, alternatif pemecahan yang telah disepakati tersebut kemudian dilaksanakan. Pada tahap ini, suatu kebijakan sering kali menemukan berbagai kendala. Rumusan-rumusan yang telah ditetapkan secara terencana dapat saja berbeda di lapangan. Hal ini disebabkan berbagai faktor yang sering memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Kebijakan yang telah melewati tahap-tahap pemilihan masalah tidak serta merta berhasil dalam implementasi. Dalam rangka mengupayakan keberhasilan dalam implementasi kebijakan, kendala-kendala yang dapat menjadi penghambat harus dapat di atasi sedini mungkin.

d. Evaluasi kebijakan

Evaluasi kebijakan dilaksanakan sebagai proses untuk mengetahui keefektivan kebijakan guna dipertanggungjawabkan kepada semua pihak terkait (*stakeholders*). Dengan kata lain, tingkat

---

<sup>25</sup>*Ibid*, 34

<sup>26</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, Dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, (Jakarta: Rineke Cipta, 2008), 81

<sup>27</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan...*, 86

keberhasilan tujuan kebijakan tersebut telah tercapai. Di sisi lain, evaluasi dipergunakan untuk mengetahui kesenjangan antara harapan atau tujuan dengan kenyataan yang dicapai.

Pada tahap ini, 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 kemampuan kebijakan meraih hasil yang diinginkan.<sup>28</sup> Pada tahap ini, penilaian tidak hanya menilai implementasi dari kebijakan. Namun lebih jauh, penilaian ini akan menentukan perubahan terhadap kebijakan. Suatu kebijakan dapat tetap seperti semula, diubah, atau dihilangkan sama sekali.<sup>29</sup>

Putt dan Springer dalam Syafaruddin menyatakan evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan. Jadi, evaluasi kebijakan memberikan informasi yang membolehkan stakeholder mengetahui hal yang terjadi berikutnya dari maksud kebijakan. Evaluasi juga memberikan paparan aktivitas implementasi kebijakan. Pada kompleksitas lebih besar, evaluasi dimaksudkan untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan pelaksanaan yang sesuai sasaran. Evaluasi dapat memberikan pemahaman terhadap alasan keberhasilan kebijakan atau kegagalan dan dapat memberikan sasaran terhadap tindakan untuk memberdayakan pencapaian sasaran kebijakan. Tujuan dari evaluasi kebijakan adalah mempelajari pencapaian sasaran dari pengalaman terdahulu, tanpa pengujian pelaksanaan dan hasil usaha, ada sedikit kemungkinan keberhasilan pelaksanaan program.<sup>30</sup>

Menurut Dunn dalam Syafaruddin, evaluasi kebijakan dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assessment*). Dengan demikian, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Evaluasi kebijakan memberikan informasi yang benar dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Di sini evaluasi memberikan kontribusi pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Evaluasi kebijakan memberikan

---

<sup>28</sup>Winarno, *Kebijakan Publik...*, 34.

<sup>29</sup>Robert, *Public Administration...*, 55.

<sup>30</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan...*, 88

kontribusi pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya termasuk masalah dan rekomendasi.<sup>31</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi merupakan aspek yang sangat penting untuk melihat keberhasilan dan atau kegagalan sebuah kebijakan yang telah dirumuskan. Fungsi evaluasi kebijakan sangat berguna untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja kebijakan, terutama berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan, dan ketepatan pertanggungjawaban anggarannya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa selain pendekatan di atas, terdapat beberapa bentuk pendekatan dalam implementasi kebijakan pendidikan, di antaranya adalah: *pertama*, pendekatan structural. Pendekatan struktural memandang bahwa kebijakan pendidikan harus dirancang, diimplementasikan, dikendalikan, dan dievaluasi secara struktural. Titik lemah pendekatan struktural ini adalah, proses pelaksanaan implementasi kebijakan pendidikan menjadi kaku, terlalu birokratis, dan kurang efisien.

*Kedua*, pendekatan struktural manajerial tidak mementingkan penataan struktur-struktur birokrasi pelaksana yang cocok bagi implementasi program, melainkan dengan upaya mengembangkan proses-proses dan prosedur yang relevan termasuk prosedur manajerial beserta teknik-teknik manajemen yang tepat. *Ketiga*, pendekatan perilaku. Pendekatan perilaku ini bertujuan untuk menciptakan suasana saling percaya terutama terhadap kepentingan perasaan orang-orang. *Keempat*, pendekatan politik. Pendekatan politik ini mengacu kepada pola-pola kekuasaan dan pengaruhnya di antara dan di dalam lingkungan organisasi.<sup>32</sup>

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle dalam Subarsono, dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: tingkat kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target grup, tingkat perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, letak sebuah program sudah tepat, sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang

---

<sup>31</sup> Ibid, 89

<sup>32</sup> Abdul Wahab Solichin, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, (Jakarta: BumiAksara, 2012), 234-246

memadai.<sup>33</sup> Berikut penjelasan variabel secara terperinci. Variabel isi dari kebijakan ini mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Kepentingan kelompok sasaran. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan menyangkut sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target grup termuat dalam isi kebijakan. Kepentingan tersebut berkaitan dengan berbagai kepentingan yang memiliki pengaruh terhadap suatu implementasi kebijakan. Indikator ini memiliki argumen bahwa dalam pelaksanaan sebuah kebijakan pasti melibatkan banyak kepentingan dan tingkat pengaruh yang dibawa oleh kepentingan-kepentingan tersebut terhadap implementasinya.
- b. Tipe manfaat, yaitu jenis manfaat yang diterima oleh target grup. Dalam konten kebijakan, manfaat kebijakan berupaya untuk menunjukkan dan menjelaskan bahwa di dalam sebuah kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang memuat dan menghasilkan dampak positif oleh pengimplementasian kebijakan yang akan dilaksanakan.
- c. Derajat perubahan yang diinginkan, yaitu tingkat perubahan yang diinginkan dari adanya sebuah kebijakan. Derajat perubahan yang ingin dicapai menunjukkan seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui adanya sebuah implementasi kebijakan harus memiliki skala yang jelas.
- d. Letak pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan apakah letak sebuah program sudah tepat atau belum. Pengambilan sebuah keputusan di dalam sebuah kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan sebuah kebijakan. Oleh karena itu pada bagian ini harus dijelaskan letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan.
- e. Pelaksanaan program, yaitu apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementasinya dengan rinci. Dalam melaksanakan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang memiliki kompetensi dan *capable* demi keberhasilan suatu kebijakan.
- f. Sumber daya yang dilibatkan, apakah sebuah program didukung dengan sumber daya yang memadai. Pelaksanaan suatu kebijakan juga harus didukung dengan sumber daya yang

---

<sup>33</sup> AG. Subarsono, *Analisis kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 93

memadai dengan tujuan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik.

Variabel lingkungan kebijakan meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Dalam sebuah kebijakan perlu untuk diperhitungkan mengenai kekuatan atau kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna melancarkan pelaksanaan suatu implementasi kebijakan.
- b. Karakteristik lembaga dan penguasa, bagaimanakah keberadaan institusi dan rezim yang sedang berkuasa. Lingkungan tempat suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga memiliki pengaruh terhadap keberhasilannya. Jadi, pada bagian ini dijelaskan bagaimana karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut memengaruhi suatu kebijakan.
- c. Tingkat kepatuhan dan daya tanggap (*responsifitas*) kelompok sasaran. Kepatuhan dan respon dari para pelaksana juga dirasa menjadi sebuah aspek penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan. Jadi hal yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauh manakah kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

Dalam sebuah proses implementasi kebijakan hal yang dinilai adalah desain program aksi untuk memengaruhi aktivitas implementasi yang nantinya dapat menghasilkan dampak bagi masyarakat atau individu, serta daya perubahan yang diinginkan sehingga dari desain dan aksi program dirumuskan untuk dilaksanakan hingga tercapainya suatu tujuan dari sebuah proses implementasi.

Menurut Teori Goerge C Edwards III, faktor implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: 1) komunikasi, 2) sumber daya 3) disposisi dan 4) struktur birokrasi.<sup>34</sup> Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain. Hal itu menunjukkan bahwa empat variabel yang memengaruhi kebijakan saling berkaitan satu sama lainnya, sehingga saling membutuhkan.

Faktor yang memengaruhi kebijakan publik berdasarkan teori Merilee S Grindle dijelaskan sebagai berikut. Keberhasilan

---

<sup>34</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020) 90



implementasi menurut Merilee S Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).<sup>35</sup> Menurut Teori Daniel A Mazmanian dan Paul A Sabatier dalam Subarsono, ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi keberhasilan implementasi, yakni 1) karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), 2) karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan 3) variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).<sup>36</sup> Kedua teori tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan dan perundang-undangan memengaruhi pemimpin dalam membuat kebijakan, sehingga sebelum membuat kebijakan perlu memperhatikan perundang-undangan yang berlaku dan lingkungan yang ada.

Adapun Merille S Grindle memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, yaitu keluaran akhirnya ditentukan oleh materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.<sup>37</sup> Hal itu menunjukkan bahwa komunikasi antarorganisasi dan karakteristik agen pelaksana berpengaruh dalam membuat kebijakan sehingga pemimpin harus memperhatikan faktor tersebut.

Keberhasilan dalam membuat kebijakan dipengaruhi oleh beberapa hal. Berdasarkan teori Donald S Van Meter dan Carl E Van Horn, lima variabel yang memengaruhi kinerja implementasi, yakni: 1) standar dan sasaran kebijakan, 2) sumber daya, 3) komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, 4) karakteristik agen pelaksana 5) kondisi sosial, ekonomi dan politik.<sup>38</sup> Hal ini menunjukkan dalam membuat kebijakan yang baik, harus diperhatikan sasaran kebijakan, kemampuan sumber daya, mampu

---

<sup>35</sup> Merille S Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World* (US, [Princeton Legacy Library](#), 2017), 107

<sup>36</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan .....*, 94-95

<sup>37</sup> Merille S Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World* (US, [Princeton Legacy Library](#), 2017), 108

<sup>38</sup> Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2020), 99

mengomunikasikan antar organisasi, keadaan kondisi sosial, serta ekonomi dan politik.

Adapun menurut Teori David L Weimer dan Aidan R Vining, ada tiga kelompok variabel besar yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, yakni 1) logika kebijakan, 2) lingkungan tempat kebijakan dioperasikan, 3) kemampuan implementor kebijakan.<sup>39</sup> Teori David L L Weimer dan Aidan R Vining, menunjukkan agar pembuatan kebijakan berhasil, pembuat harus memperhatikan berbagai faktor di antaranya adalah pelaksana harus mempunyai kemampuan dalam melakukan implementasi atas kebijakn tersebut. Jika pelaksanaan memiliki kemampuan yang bagus dalam mengimplementasikan, hasil pelaksanaan kebijakan tersebut juga akan bagus.

Dalam menjalankan sebuah organisasi seorang pemimpin selalu mengambil keputusan yang merupakan prasyarat penentu tindakan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki, dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap pimpinan. Ragamnya masalah yang muncul dalam sebuah organisasi tentu membuat pemimpin akan melakukan pengambilan keputusan yang beragam pula bergantung sudut pandangnya. Jika ditarik dalam konsep kepala sekolah maka segala kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah sangat menentukan langkah lembaga pendidikan tersebut ke depannya.

## **B. Kinerja Guru**

Secara etimologi menurut Rue dan Byars dalam Amin, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan.<sup>40</sup> Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara bahasa, kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang tampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang

---

<sup>39</sup> Ibid, 103

<sup>40</sup> Amin, Z.I, *Pengaruh Implementasi Otonomi Daerah Terhadap Kinerja Aparatur Birokrasi Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat, Ringkasan Disertasi*, (Bandung: t.p, 2007), 63.

tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>41</sup>

Secara *terminology*, Prawirosentono menegaskan kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika.<sup>42</sup> Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "*performance*" yang diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan penampilan kerja.<sup>43</sup> Menurut Snell, dengan kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya, dan sifat eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ketempat dimana ia bekerja. Seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan, interpersonal, serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sifat eksternal adalah tingkat kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.<sup>44</sup>

Smith dalam Mulyasa menyatakan kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*. Prestasi atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya, Mulyasa mengatakan bahwa kinerja atau performa dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil hasil kerja.<sup>45</sup> Dalam hal ini, E Mulyasa mengartikan kinerja merupakan prestasi atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh seseorang, sehingga capaiannya meningkat atau menurun.

Dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 67.

<sup>42</sup> S. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit DIFE, 1999), 2

<sup>43</sup> Mitchell, T. R, *People in Organizational Understanding The Behavior*, terj. Sodarmayanti, (Kogakhusa, McGraw-Hili, 1978), 56.

<sup>44</sup> Wexly dan Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1992), 112.

<sup>45</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran yang kreatif dan menyenangkan*, (Bandung: Rosda Karya, 2005), 136

<sup>46</sup> UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Wahjosumidjo mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif dalam suatu unit kerja.<sup>47</sup> Selain itu Abdulloh Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi lembaga.<sup>48</sup>

Menurut Dwi Siswoyo, komponen-komponen pendidikan itu meliputi: tujuan pendidikan, peserta didik, pendidik, isi pendidikan, metode pendidikan, alat pendidikan, dan lingkungan pendidikan. Namun, komponen yang paling utama, yaitu tujuan pendidikan, peserta didik, dan pendidik. Dengan demikian, dalam proses pendidikan sudah pasti terjadi interaksi antara ketiga komponen tersebut.

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

Menurut Gibson, kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.<sup>49</sup>

Menurut Teori Gibson dan Supardi, kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variable, yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologi. Dalam kaitan dengan penelitian ini, variabel individu meliputi: kemampuan dan keterampilan mental fisik (dalam hal ini kemampuan dan keterampilan dalam memahami kurikulum), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), demografis (umur, etnis, dan jenis kelamin). Variabel organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan (dalam hal ini pemberian layanan supervisi), imbalan struktur, dan desain pekerjaan (variabel-variabel ini akan memengaruhi dan menciptakan iklim kerja). Variabel psikologi meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan, dan iklim kerja.<sup>50</sup>

Jadi kinerja dapat disebut dengan berbagai macam istilah seperti *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, penampilan kerja, hasil

---

<sup>47</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 430.

<sup>48</sup> Abdulloh Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2008), 32.

<sup>49</sup> Gibson, dkk. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, Alih Bahasa Djarkasih*. (Jakarta: Erlangga, 1987), 45

<sup>50</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Grafindo, 2014), 19

kerja, unjuk kerja dan sebagainya. Dari konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi/sekolah yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi. Secara umum kinerja dapat dikatakan prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu priode tertentu.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan yang dimaksud kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil memuaskan guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya tujuan institusi pendidikan.

Ada beberapa tantangan dalam membina dan mengelola guru yang berkualitas. Upaya peningkatan mutu profesional guru bukanlah hal yang mudah. Adapun beberapa keadaan dan tantangan untuk mengkaji dan menelaah mengenai guru yang profesional tersebut.<sup>51</sup> *Pertama*, kapasitas profesional guru yang masih perlu ditingkatkan untuk menghasilkan guru yang memiliki kemampuan profesional (*profesional capacity*) merupakan tugas yang paling menentukan bagi mutu pendidikan nasional. Sampai saat ini jabatan guru belum dianggap sebagai jabatan profesional.

*Kedua*, perlu memperjelas warna profesional pekerjaan guru. Dikatakan bahwa seorang pemegang jabatan profesional harus mampu menerjemahkan kapasitas profesional mereka sendiri ke dalam pekerjaan atau profesinya, yaitu membelajarkan murid. Salah satu warna profesi yang perlu dimiliki oleh seorang guru ialah berupaya secara terus-menerus untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar.

*Ketiga*, perlu meningkatkan pengabdian guru terhadap pekerjaan mengajar. Seorang profesional harus mampu mengabdikan keahliannya untuk bekerja dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang membutuhkan (*client*). Sama halnya dengan sang guru, selain harus memiliki kapasitas profesional (*profesional capacity*) dan upaya-upaya profesional (*profesional efforts*), ia harus dapat mencurahkan seluruh atau sebagian besar waktunya, baik untuk mempertinggi kemampuan maupun untuk melakukan pekerjaan profesionalnya.

---

<sup>51</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) 107-111

*Keempat*, pembinaan penghasilan dari kesejahteraan guru seorang profesional. Banyak pihak yang berpendapat bahwa mutu profesi guru akan meningkat jika penghasilan atau gaji ditingkatkan. *Kelima*, pengelolaan sistem Pendidikan, peningkatan kualitas para pengelola pendidikan nasional pusat, ataupun daerah, serta pemerintah ataupun swasta, terus diupayakan sehingga tugas-tugas pelayanan pendidikan yang relevan dan bermutu bagi masyarakat bukan lagi merupakan monopoli pemerintah pusat.

Untuk mengetahui tingkat kualitas dan semangat kerja atau mengajar guru, dapat dilihat dari tingginya komitmen mereka dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Gibson dalam H.M. Sulton merumuskan hal tersebut menjadi dua kategori yang berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas mengajar guru, sebagai berikut.<sup>52</sup>

- a. Kuantitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi.
  - 1) frekuensi kehadiran mengajar;
  - 2) keseringan menyusun satuan pelajaran atau rencana pelajaran;
  - 3) banyaknya buku sumber, buku penunjang, dan bahan lainnya yang diusahakan sebagai pendukung kerjanya;
  - 4) banyaknya melakukan evaluasi, koreksi, memberikan umpan balik dan sekaligus memamfaatkannya dalam kegiatan tugasnya.
- b. Kualitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi.
  - 1) kedisiplinan, ketepatan waktu pelaksanaan tugas;
  - 2) keseringan melakukan tugas;
  - 3) kesabaran dan ketekunan menangani siswa;
  - 4) keseriusan memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk tugas mengajar;
  - 5) kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa.

Berdasarkan pendapat Gibson tersebut, dapat dipahami bahwa semangat atau kinerja guru sangat penting terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah agar dapat memberikan masukan bagi pembinaan terhadap profesional guru, khususnya dalam proses pembelajaran. Indikator kualitas tugas profesional guru tersebut tidak hanya terlihat dari hal yang dilakukan oleh guru di depan kelas atau di sekolah melainkan juga semua bentuk manifestasi pikiran, usaha, dan kegiatan yang dilakukan di luar lingkungan sekolah.

---

<sup>52</sup>H. M. Sulthon, *Membangun Semangat Kerja Guru*, (Cet. I; Yogyakarta: LaskBang Pressindo, 2009), 34-35.

Menyimak makna profesionalitas kinerja guru di atas, dapat dimaklumi bahwa kompetensi itu dipandang sebagai pilarnya atau teras kinerja suatu profesi. Hal ini mengandung implikasi bahwa profesionalitas kinerja seorang guru harus dapat menunjukkan karakteristik utamanya antara lain asebagai berikut.<sup>53</sup>

- a. Mampu melakukan su atu pekerjaan tertentu secara rasional dalam arti harus memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat mengambil keputusan tentang hal yang dikerjakannya.
- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi, dan sebagainya).
- c. Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrumen dan sebagainya).
- d. Memahami perangkat persyaratan ambang (*basic standards*) tentang ketentuan kelayakan normative minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari hal yang dilakukannya.
- e. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugasnya.
- f. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak yang berwenang.

Dari keenam unsur yang membangun secara utuh suatu model kinerja atau perangkat kompetensi dalam satu bidang keahlian/profesi seperti guru, pada dasarnya dapat ditunjukkan dan elah teruji dalam melakukan suatu pekerjaan khas tertentu untuk menunjang dan menopang struktur organisasi suatu lembaga pendidikan. Banyak faktor yang memengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja seorang guru yang di dalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya, baik internal maupun eksternal.

Faktor internal yang memengaruhi misalnya sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup (*way of life*) seorang guru besar sekali pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Di samping itu pengaruh pendidikan,

---

<sup>53</sup> Udin Syaefuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, Cet. I; (Bandung: Alfabeta ,2009), 45-46.

informasi dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja.

Menyangkut faktor eksternal kinerja guru, dapat diidentifikasi dalam beberapa hal di antaranya adalah; (a) volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang, (b) suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan (kepala sekolah) dan bawahan (guru), (c) penanaman sikap dan pengertian di kalangan pekerja, (d) sikap jujur dan dapat dipercayadari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan, (e). penghargaan terhadap hasrat dan kedudukan untuk maju atau penghargaan terhadap prestasi, dan (f). sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik seperti tempat ibadah, olahraga, rekreasi, hiburan, dan lain-lain.<sup>54</sup>

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai, berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja, yaitu kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan di sini dapat diartikan sebagai serangkaian kompetensi yang dimiliki oleh guru.

Istilah kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru di sekolah guru sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, teratur, dan disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pembelajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib, serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diamanatkan dengan tepat waktu.

Dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam lingkup sekolah, kinerja guru yang merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya sifat keadaan, dan kondisi eksternal tidak lepas dari evaluasi pihak internal maupun eksternal dalam mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tingkat keterampilan guru ini merupakan bahan mentah oleh seorang guru ke tempat kerja (sekolah) seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antarpribadi serta kecakapan teknik.

Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sebagai seorang tenaga

---

<sup>54</sup>Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul*, (Cet.I; Jogyakarta, 2009), 152.



kependidikan. Kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja guru untuk melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru dalam hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria. Castetter seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa, mengemukakan ada empat kriteria kinerja, yaitu karakteristik individu, proses, hasil, kombinasi antara karakter individu, proses, dan hasil.<sup>55</sup>

Kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dan keahlian (*skill*), begitu pula dengan hal penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru diberikan tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan, serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta, moral kerja positif adalah suasana kerja yang gembira. Bekerja bukan dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan, melainkan sebagai suatu yang menyenangkan.<sup>56</sup>

Moral kerja efektif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi, kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan kepada seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini berarti bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor di antaranya kecerdasan.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkret dapat dibedakan menjadi dua macam sebagai berikut.<sup>57</sup>

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa sesuai dengan kurikulum, cara, dan metode dalam menyampaikannya serta cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasinya.
- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

---

<sup>55</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 136.

<sup>56</sup> Made idarta, *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Kependidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Bina Cipta, 1997), 102.

<sup>57</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), 118

Dari uraian di atas dapat disimpulkan indikator kinerja guru adalah kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola kelas, serta kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Sementara itu menurut Cambel dalam Burhanudin, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut <sup>58</sup>

- a. Faktor personal/individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dukungan yang memberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut.<sup>59</sup>

- a. Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
- b. Motivasi. Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi. Motivasi membuat seseorang menggunakan semua kemampuan dan keterampilan dan dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas, seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga meningkatkan kinerjanya.

---

<sup>58</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Bumi aksara, Jakarta, 2007), 2

<sup>59</sup> R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, (Salemba Empat: Jakarta, 2006), 68.

- c. Dukungan yang diterima. Dukungan yang memunculkan perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang, dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini, terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.
- e. Hubungan dengan organisasi. Hal ini terkait dengan tingkat tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Senada dengan pendapat di atas, Gibson menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ada tiga kelompok, berikut ini.

- a. Faktor individu, yaitu meliputi: kemampuan dan keterampilan (*ability*), latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, dan jenis kelamin.
- b. Faktor organisasi, meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Faktor psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Sementara itu, aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (11) melaksanakan pengembangan diri; (12) melaksanakan publikasi ilmiah; dan (13) membuat karya inovatif.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup>Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Menurut Rusman, alat penilaian kemampuan guru (APKG) yang telah dimodifikasi oleh Depdiknas, meliputi tiga aspek utama kemampuan guru, yaitu: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*) dan hubungan antarpribadi, dan (3) penilaian pembelajaran. Secara operasional selanjutnya indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran yaitu perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi dalam kegiatan pembelajaran.<sup>61</sup>

Oleh karena itu, pelaksanaan proses pembelajaran bukanlah suatu pekerjaan yang mudah dan dapat terjadi begitu saja tanpa direncanakan sebelumnya. Akan tetapi, mengajar merupakan suatu kegiatan yang semestinya direncanakan dan didesain sedemikian rupa mengikuti langkah-langkah dan prosedur tertentu, sehingga pelaksanaannya dapat mencapai hasil yang diharapkan.

### **C. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

#### **1. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Prasarana Pembelajaran**

Guru dikatakan sebagai seseorang yang mengelola kegiatan pembelajaran bagi para peserta didiknya. Segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di dalam kelas menjadi wewenang dan tanggung jawab guru. Sumber-sumber belajar yang akan dimanfaatkan di dalam kelas sepenuhnya berada di tangan guru. Metode pembelajaran yang akan diterapkan di dalam kelas untuk menyajikan materi pelajaran tertentu juga menjadi tanggung jawab guru. Sekalipun sudah ada panduan tentang metode pembelajaran yang ditetapkan untuk digunakan guru dalam menyajikan materi pelajaran, tetap saja guru memiliki kewenangan untuk memilih dan menetapkan metode pembelajaran yang akan digunakannya di dalam kelas.

Tugas utama guru adalah membelajarkan siswa, yaitu mengondisikan siswa agar belajar aktif sehingga potensi dirinya (kognitif, afektif, dan konatif) dapat berkembang dengan maksimal. Belajar aktif, melalui partisipasi dalam setiap kegiatan pembelajaran, akan melatih dan membentuk kompetensi siswa, yaitu kemampuan siswa untuk melakukan sesuatu yang sifatnya positif yang pada

---

<sup>61</sup>Rusman, *Model- Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 75-80.

akhirnya akan membentuk *life skill* sebagai bekal hidup dan penghidupannya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah harus benar-benar memperhatikan kelengkapan mengajar yang disiapkan oleh guru. Adapun kelengkapan-kelengkapan yang harus dipersiapkan guru dalam proses belajar-mengajar adalah: kalender pendidikan sebagai acuan alokasi waktu satu tahun pembelajaran, program tahunan sebagai langkah awal menyusun pembelajaran dalam satu tahun, program semester penjabaran dari program tahunan, silabus merupakan bagian dari macam-macam perangkat pembelajaran, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk merencanakan suatu pembelajaran yang terstruktur, lembar kerja siswa memotivasi siswa lebih kreatif, instrumen penilaian sikap, buku materi ajar acuan untuk siswa dan guru, buku absensi untuk melihat persentase kehadiran, buku jurnal mengajar evaluasi para pendidik, dan bundel portofolio sebagai bahan evaluasi.

Secara luas, penyediaan kelengkapan pembelajaran bisa juga diartikan dengan penyediaan sarana dan prasarana guna mendukung proses pembelajaran di sekolah. Mujamil Qomar, menjelaskan sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pembelajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan menuju sekolah. Jika prasarana tersebut dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar seperti taman sekolah untuk mengajarkan biologi atau halaman sekolah menjadi lapangan olahraga, komponen tersebut berubah posisi menjadi sarana pendidikan.<sup>62</sup>

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan pada dasarnya merupakan usaha merealisasikan rencana pengadaan sarana dan prasarana yang telah disusun sebelumnya. Setiap usaha untuk mengadakan sarana dan prasarana tidak dapat dilakukan sendiri oleh kepala sekolah atau bendahara. Usaha pengadaan yang dilakukan bersama akan memungkinkan pelaksanaannya lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengadaan merupakan segala kegiatan untuk menyediakan semua keperluan barang/benda/jasa bagi keperluan pelaksanaan tugas.

---

<sup>62</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2012), 170-171

Untuk mengadakan perencanaan kebutuhan alat pelajaran dilalui tahap-tahap tertentu.<sup>63</sup>

- a. Mengadakan analisis terhadap materi pelajaran yang membutuhkan alat atau media dalam penyampaianya. Dari analisis materi ini dapat didaftar alat-alat/media yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan oleh guru-guru bidang studi.
- b. Apabila kebutuhan yang diajukan oleh guru-guru ternyata melampaui kemampuan daya beli atau daya pembuatan, harus diadakan seleksi menurut skala prioritas terhadap alat-alat yang mendesak pengadaannya. Kebutuhan lain dapat dipenuhi pada kesempatan lain.
- c. Mengadakan inventarisasi terhadap alat atau media yang telah ada. Alat yang sudah ada ini perlu dilihat kembali, lalu diadakan reinventarisasi. Alat yang perlu diperbaiki atau diubah disendirikan untuk diserahkan kepada orang yang dapat memperbaiki.
- d. Mengadakan seleksi terhadap alat pelajaran/media yang masih dapat dimanfaatkan, baik dengan reparasi atau modifikasi maupun tidak.
- e. Mencari dana (bila belum ada). Kegiatan dalam tahap ini adalah mengadakan tentang perencanaan cara memperoleh dana, baik dari dana rutin maupun nonrutin. Jika suatu sekolah sudah mengajukan usul kepada pemerintah dan SK-nya sudah keluar, maka prosedur ini tinggal menyelesaikan pengadaan macam alat/media yang dibutuhkan sesuai dengan besarnya pembiayaan yang disetujui.
- f. Menunjuk seseorang untuk melaksanakan pengadaan alat. Penunjukan sebaiknya mengingat beberapa hal: keahlian, kelincahan, berkomunikasi, kejujuran, dan tidak hanya seorang.

## **2. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru.**

Secara sederhana, supervisor dapat diartikan sebagai orang yang melakukan kegiatan supervisi. Dalam konsep ini, dapat dipahami bahwa supervisi adalah kegiatannya, sedangkan supervisor adalah orang yang melakukan kegiatan tersebut.

Supervisor dalam pedoman pengembangan administrasi dan supervisi pendidikan diartikan sebagai orang yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab merespon untuk perencanaan dan pengendalian pekerjaan sekelompok orang secara langsung. Lebih

---

<sup>63</sup> Barnawi dan Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* (Jogjakarta: Ar-ruzza Media, 2012), 49

lanjut, dijelaskan bahwa pengawas adalah pegawai negeri sipil yang mempunyai tugas pokok, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan supervisi pendidikan sekolah atau madrasah.<sup>64</sup>

Suryo Subroto juga memberikan pandangan bahwa supervisi ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sedangkan Orang yang melakukan kegiatan supervisi disebut sebagai supervisor.<sup>65</sup>

Menurut Kisbiyanto, supervisor merupakan posisi yang berhubungan langsung dengan pekerja yaitu para pendidik atau guru. Supervisor bukanlah seorang *top leader*, tetapi ia menjadi posisi atau peran perantara antara pimpinan dan pekerja, antara dinas/kantir urusan pendidikan dengan para guru di sekolah.<sup>66</sup>

Supervisor bukan semata-mata suatu "*position*" (keududukan), tetapi sebagai suatu "*function*" (tugas). Jadi, setiap orang yang bersedia bertanggung jawab untuk memberikan perbaikan secara efektif situasi pendidikan dan pembelajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya dapat disebut sebagai supervisor pendidikan.

Lebih lanjut bahwa supervisi pendidikan merupakan kegiatan yang harus dilakukan guna membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif. Supervisor hendaknya memahami cara supervisi dilakukan guna menghindari kesalahpahaman dengan guru yang disupervisi.

Sementara itu, Nadhirin menambahkan orang yang bisa menjadi supervisor adalah supervisor dari Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kabupaten masing-masing yang disebut sebagai pengawas dan penilik sekolah. Supervisor setara dengan para kepala sekolah di sekolah masing-masing. Menurut Suharsimi Arikunto, konsep supervisi sebenarnya ada perbedaan yang cukup mendasar tentang pelaku supervisor karena ada pemahaman yang berbeda tentang konsep supervisi dengan pengawasan.

Pelaku pengawasan dari dinas pendidikan juga dapat dikatakan sebagai supervisor. Hal ini mengingat bahwa pengertian tentang pengawasan dapat dikatakan sebagai supervisi. Akan tetapi dengan

---

<sup>64</sup> Depertemen Agama RI, *Pedoman pengembangan Admninstrasi dan supervise pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2004), 50.

<sup>65</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 134

<sup>66</sup> Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, (Kudus: STAIN Kudus, 2008), 31

melihat bahwa konsep supervisi merupakan bantuan kepada para guru dalam pembelajaran kepala sekolah dapat dikatakan sebagai supervisor karena kepala sekolah lebih mengerti tentang karakteristik, keseharian, dan hambatan-hambatan yang dialami guru sehingga lebih memungkinkan bagi kepala sekolah untuk melakukan kegiatan supervisi.<sup>67</sup>

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan, disebut sebagai supervisor adalah orang yang berperan langsung dalam hal membina guru-guru khususnya yang terkait dengan proses pembelajaran sehingga guru dapat menjalankan proses pembelajaran secara lebih efektif. Dalam lingkup sekolah, kepala sekolah sebagai administrator terdepan yang juga orang yang memberikan pembinaan terhadap guru dapat disebut sebagai supervisor. Adapun supervisor yang lain adalah pejabat sekolah lainnya yang berperan terhadap pembinaan guru serta pejabat atau pengawas dari dinas pendidikan.

Sementara itu dalam *Dictionary of Education*, Good Carter sebagaimana dikutip oleh Maryono memberikan pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya untuk memperbaiki pembelajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pembelajaran, metode, serta evaluasi pembelajaran.<sup>68</sup>

Menurut Made Pidarta supervisi merupakan suatu proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini kepala sekolah terhadap guru dan personalia sekolah lainnya yang bertanggung jawab atas proses pembelajaran dengan harapan siswa dapat belajar secara efektif dan prestasi belajar yang semakin meningkat.<sup>69</sup> Adapun beberapa pengertian tentang supervisi pendidikan dengan mengemukakan beberapa pandangan para tokoh, antara lain sebagai berikut. kerja sama

- a. Menurut P. Adam dan Frank G. Dickey, supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja

---

<sup>67</sup> Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, (Yogyakarta: Idea Press, 2009), 117

<sup>68</sup> Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 17

<sup>69</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 5



- yang efisien dalam melakukan dengan guru dan petugas pendidikan lainnya.
- b. Menurut Kerney, supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses intruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang lebih baik kepada semua siswa.
  - c. Menurut Boardman, Douhglass, dan Bent, supervisi pendidikan adalah usaha mendorong, mengoordinasikan dan membimbing perkembangan guru, baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mendapatkan pengertian yang lebih dimungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa ke arah partisipasi yang kaya intelegensi dalam masyarakat.
  - d. Menurut Haris dan Bessent mendefinisikan supervisi sebagai suatu tindakan administrative, yakni hal yang dilakukan personalia sekolah dengan orang dewasa dan barang-barang dengan maksud untuk memelihara atau mengubah penyelenggaraan sekolah agar secara langsung dapat memengaruhi tercapainya tujuan-tujuan pembelajaran pokok sekolah.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa supervisi pendidikan merupakan aktivitas pembinaan yang dilakukan oleh atasan dalam rangka meningkatkan performansi atau kemampuan guru dalam menjalankan tugas mengajarnya sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran agar lebih efektif. Pelaksanaan supervisi tidak hanya menilai penampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran melainkan esensinya yaitu cara membina guru untuk meningkatkan kompetensi yang berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran.

Guru adalah salah satu komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan pelayanan supervisi. Pentingnya bantuan supervisi pendidikan terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat. Untuk menjalankan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan dalam peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Alasannya yang , yaitu hal yang diamatinya bukan masalah kongkret yang tampak, melainkan memerlukan kepekaan mata batin.

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan

profesinya. Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru, baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pembelajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.<sup>70</sup>

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Oleh karena itu, sebagai supervisor tugas kepala sekolah adalah menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh profesionalisme guru. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya berpengaruh pada perkembangan siswa. Perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk: a) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, b) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, c) mengoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, d) meningkatkan moral siswa. Lebih lanjut Ngalim Purwanto mengemukakan supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru. Oleh karena itu, program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan antarindividu dan keterampilan teknis.<sup>71</sup>

Dari beberapa paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga menjadi: a) manajer lembaga pendidikan, b) pemimpin, c) penggerak lembaga pendidikan, d) supervisor atau pengawas, serta e) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif. Dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut

---

<sup>70</sup>Piet A. . Sahertian, *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka membangun sumberdaya manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2000), 127

<sup>71</sup>Ngalim Purwanto, *Supervisi Pendidikan*. (Bandung, Remaja Rosda Karya. 1997), 34

kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pembelajaran, ketata usahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat.<sup>72</sup>

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut.<sup>73</sup>

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalma menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru-guru mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti seminar, penataran-penataran, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan komite sekolah dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Secara khusus, kegiatan-kegiatan yang mungkin dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut:<sup>74</sup>

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan-pertemuan organisasi profesional, seperti PGRI, ikatan sarjana pendidikan dan lain sebagainya.
- b. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
- c. Mendiskusikan metode-metode dan teknik-teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar mengajar.
- d. Membimbing guru-guru dalam penyusunan program semester dan program satuan pelajaran.

---

<sup>72</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 210.

<sup>73</sup> Ngelim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2004), 119.

<sup>74</sup> *Ibid*, 119-120

- e. Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku untuk perpustakaan sekolah dan buku-buku pelajaran bagi murid-murid.
- f. Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses belajar mengajar.
- g. Melakukan kunjungan kelas atau *classroom visitation* dalam rangka supervisi klinis.
- h. Mengadakan kunjungan observasi atau *observation visit* bagi guru-guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami.
- j. Menyelenggarakan buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- k. Melakukan wawancara dengan orang tua murid dan pengurus komite sekolah tentang hal-hal mengenai pendidikan anak-anak mereka.

Sahertian juga menjelaskan seorang supervisor dalam pendidikan dapat berperan sebagai: (a) koordinator; (b) konsultan; (c) pemimpin kelompok; (d) evaluator.<sup>75</sup>

Sementara itu menurut Made Pidarta, tanggung jawab supervisor yaitu sebagai berikut.<sup>76</sup>

- a. Mengorganisasi dan membina guru, di antaranya yaitu memotivasi guru, membangun hubungan yang harmonis dengan guru, mengembangkan profesi guru, memberi fasilitas, dan memberikan kesempatan bagi guru agar kinerjanya meningkat.
- b. Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum, yaitu berkaitan dengan proses pembelajaran oleh guru di antaranya bagaimana menciptakan pembelajaran yang kondusif, mengembangkan program belajar, materi dan alat bantu belajar bersama guru, serta menilai pendidikan beserta hasilnya.
- c. Meningkatkan aktivitas penunjang kurikulum, yaitu melakukan penelitian bersama guru, serta menilai pengadaan humas.

Sementara itu, peranan supervisor dalam buku Hendayat dan Wasty adalah memberi dukungan (*support*), membantu (*assisting*), dan mengikut sertakan (*shearing*). Selain itu, peranan seorang supervisor

---

<sup>75</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan...*, 25.

<sup>76</sup> Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 18

adalah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi apabila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis. Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena dalam meletakkan interaksi supervisor bersifat mematikan.<sup>77</sup>

Melalui peran di atas, seorang supervisor mampu membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerja sama dengan guru (individu atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru, dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Paparan di atas menjelaskan kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban melakukan pengoordinasian seluruh kegiatan sekolah dan administrasi sekolah dengan menghubungkan seluruh personel organisasi dengan tugas yang dilakukan sehingga terjalin kesatuan, keselarasan, dan menghasilkan kebijaksanaan dan keputusan yang tepat. Rifai dalam Ngalim purwanto mengemukakan untuk menjalankan tindakan-tindakan dalam supervisi sebaiknya seorang supervisor hendaklah memperhatikan prinsip-prinsip berikut:<sup>78</sup>

- a. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- b. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realistis dan mudah dilaksanakan).
- c. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- d. Supervisi harus memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang disupervisi
- e. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi
- f. Supervisi harus memperhitungkan kesanggupan, kedudukan, atau kekuasaan pribadi

---

<sup>77</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, Bina Aksara, 1988), 125.

<sup>78</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 117

- g. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- h. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi
- i. Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan
- j. Supervisi tidak boleh dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa
- k. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif; Mengusahakan/ memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan. Korektif berarti memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat. Kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan dan usaha memperbaikinya dilakukan bersama supervisor.

Syaiful Sagala menjelaskan lebih lanjut bahwa prinsip-prinsip supervisi pendidikan dan faktor yang memengaruhi prinsip supervisi pendidikan, yaitu ilmiah yang berarti sistematis atau dilaksanakan secara tersusun, kontinu, teratur, objektif, demokratis, kooperatif, menggunakan alat, konstruktif, dan kreatif.<sup>79</sup>

Supervisi ialah kegiatan mengamati, membimbing, dan merangsang kegiatan orang lain. Dalam pendidikan supervisi ialah usaha untuk merangsang, mengoordinasikan dan membimbing para guru, pengelola dan staf lainnya, baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Leo M. Chumbelian dan Leslie W. Kindred, dua ahli Pendidikan Amerika dalam Abdul Rachman Shaleh, supervisi pendidikan adalah bagian dari administrasi yang meliputi pengembangan kurikulum, mempersiapkan guru-guru, dan meningkatkan proses belajar mengajar. Supervisi pendidikan adalah sumber segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pembelajaran termasuk merangsang, menyeleksi pertumbuhan jabatan, dan perkembangan guru, serta revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pembelajaran, metode mengajar, dan evaluasi pembelajaran.<sup>80</sup> Penjelasan di atas menunjukkan supervisi sebagai upaya untuk memperbaiki pendidikan melalui perbaikan atau pengembangan

---

<sup>79</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 236

<sup>80</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005) 303

kurikulum dalam upaya mempersiapkan proses belajar mengajar. Supervisi dijadikan sebagai upaya memperbaiki pembelajaran.

Prinsip umum pelaksanaan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Supervisi harus bersifat praktis dalam arti dikerjakan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.
- b. Hasil supervisi harus berfungsi sebagai informasi bagi staf sekolah untuk pengembangan proses belajar mengajar.
- c. Supervisi dilaksanakan dengan mekanisme yang menunjang kurikulum yang berlaku.<sup>81</sup>

Adapun prinsip khusus supervisi merupakan bentuk upaya pelaksanaan supervisi. Supervisi hendaknya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Sistematis, artinya supervisi dikembangkan dengan perencanaan yang matang sesuai dengan yang diinginkan.
- b. Objektif, artinya supervisi memberikan masukan sesuai dengan aspek yang terdapat dalam instrumen.
- c. Realistis, artinya didasarkan atas kenyataan sebenarnya, yaitu pada keadaan atau hal-hal yang sudah dipahami dan dilakukan oleh para staf sekolah.
- d. Antisipatif, artinya supervisi diarahkan untuk menghadapi kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi.
- e. Konstruktif, artinya supervisi diarahkan untuk memberikan saran-saran perbaikan kepada yang disupervisi untuk terus berkembang sesuai dengan ketentuan atau aturan yang berlaku.
- f. Kreatif, supervisi mengembangkan kreativitas dan inisiatif guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar.
- g. Kooperatif artinya supervisi mengembangkan perasaan kebersamaan untuk menciptakan dan mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.
- h. Kekeluargaan, artinya supervisi mempertimbangkan saling asah, saling asuh, saling asih, *tut wuri handayani*.<sup>82</sup>

Sementara itu menurut Sahertian, supervisi pendidikan memiliki prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan sebagai berikut.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005) 304

<sup>82</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005) 304

<sup>83</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 20

a. Prinsip Ilmiah (*scientific*). Prinsip ini mengandung ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data.
- 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

b. Prinsip Demokratis

Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atas bawahan, melainkan berdasarkan rasa kesejawatan.

c. Prinsip Kerja sama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support* mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

d. Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas jika supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan.

Tujuan supervisi adalah rangka membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan belajar mengajar yang sebaik-baiknya. Secara terperinci tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Membantu guru memahami tujuan-tujuan pendidikan dan peranan sekolah dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Hal ini diperlukan karena bersangkutan paut dengan hal yang harus mereka berikan kepada siswa dan cara memberikannya.
- b. Membantu guru agar dapat memahami dengan jelas persoalan dan kebutuhan siswa, baik di sekolah maupun di masyarakat, serta dalam membimbing pengalaman belajar siswa.
- c. Membantu guru dalam kecakapan membangkitkan cara belajar siswa secara aktif.
- d. Memberikan pengarahan kepada guru dalam menggunakan alat peraga pelajaran, metode-metode dan sumber pengalaman belajar.
- e. Memberikan pengarahan dalam penataan administrasi kelas dan memberikan kemampuan siswa dari hasil pekerjaan guru itu sendiri



- f. Merangsang semangat kerja sama yang baik dalam melaksanakan tujuan pendidikan sebagai amal jariah (ibadah).
- g. Mengarahkan guru agar waktu dan tugas tercurah dalam pembinaan sekolah.<sup>84</sup>

Jika hal-hal tersebut di atas diperhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh supervisor, dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sebagai alat yang benar-benar memenuhi syarat untuk mencapai tujuan pendidikan.

### **3. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru.**

Pembinaan terhadap guru merupakan suatu hal yang tidak bisa diindahkan oleh seorang kepala sekolah. Mujamil Qomar menjelaskan guru yang telah dimiliki lembaga pendidikan Islam, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara itu, pengembangan berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.<sup>85</sup>

Terbitnya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, tertanggal 10 November 2009 membawa perubahan yang mendasar berkaitan dengan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya dibanding permenpan sebelumnya. Salah satu perbedaan penting adalah tentang sistem/pola pengembangan profesi guru.

Pada aturan sebelumnya, yaitu Kepmenpan Nomor 084 Tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, dinyatakan bahwa kenaikan pangkat melalui pengembangan profesi dimulai pada pangkat Pembina Iva. Salah satu syarat kenaikan pangkat guru madya dari golongan Pembina/IVa ke golongan Pembina TK 1/IVb dan seterusnya mewajibkan persyaratan dua belas angka kredit dari pengembangan profesi.

Pada peraturan baru, kenaikan pangkat/jabatan melalui pengembangan profesi dimulai guru Pertama/IIIb. Di samping

---

<sup>84</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Pembangunan Watak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005) 304-305

<sup>85</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 133

publikasi ilmiah pengembangan profesi guru juga harus ada kegiatan pengembangan diri. Besaran angka kredit, komponen pengembangan keprofesian guru, maupun persyaratan yang dibutuhkan untuk kenaikan pangkat di setiap jenjang sangat berbeda dan bervariasi. Pada peraturan baru, guru Pertama golongan IIIa ke IIIb sudah dituntut adanya pengembangan dari walaupun tanpa membuat/menulis publikasi ilmiah karya inovatif.<sup>86</sup>

Hal yang dimaksud dengan pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif. Cara-cara pembinaannya adalah sebagai berikut.<sup>87</sup>

- a. Melalui usaha sendiri misalnya dengan belajar melalui buku, majalah atau kursus.
- b. Melalui kelompok profesi misalnya PGRI, KKG, MGMP
- c. *In service training* SESP (Sekolah Staf Pimpinan Administratif)
- d. Lokakarya, seminar, rapat kerja, symposium, dan sebagainya
- e. Promosi diberikan jabatan dengan beban dan tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan semula.

Dalam hal ini seorang kepala sekolah senantiasa berupaya memiliki pegawai yang profesional, yakni pegawai yang potensial baik dari segi pendidikan, pengalaman, keterampilan maupun kesadaran. Pegawai profesional akan memiliki keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, mengetahui pekerjaannya, menyadari kewajibannya, terampil melaksanakan pekerjaan tersebut, serta mampu menyelesaikan kesulitan yang terkait dengan pekerjaan yang dihadapi.

Jamal Madhi dalam Qomar melaporkan kesimpulan para ahli manajemen dengan menyatakan mereka yang memiliki kebebasan menentukan langkah kerjanya ternyata memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak merasakan kebebasan itu. Dengan kebebasan itu, mereka merasa fleksibel dalam bekerja dan yang terpenting merasa dihargai kreativitasnya, sehingga bisa berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya namun tetap dalam keadaan rileks. Karena perasaan rileks inilah justru mendukung produktivitas kerja pegawai.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Supardi, *Publikasi Ilmiah Non Penelitian, Dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2012) 1-2

<sup>87</sup> Suharsimi Arikonto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Madia, 2008), 231

<sup>88</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 134

Manajer harus berupaya bersikap tegas kepada para pegawainya sehingga suasana kerja menjadi jelas dan penuh kepastian, termasuk dalam member perintah. Madhi menyatakan ada dua tata cara memberi perintah yaitu: *pertama*, memberikan perintah dengan keyakinan, tanpa keraguan yang berdampak pada kecepatan merespon dan melaksanakan tugas. *kedua*, menggunakan ungkapan positif (*itsbat*) yang lebih efektif daripada ungkapan negative (*nafy*).<sup>89</sup>

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menjaga diri dari ketersinggungan pegawainya sehingga suasana kerja menjadi harmonis dan damai. Strategi yang perlu diperhatikan manajer adalah cara mengemas suatu perintah untuk para pegawai tanpa mereka sadari. Made Pidarta membandingkan atasan yang bisa menyuruh bawahannya dengan kata meminta dapat menumbuhkan hubungan antarpersonal yang lebih akrab dan wajar dibanding bila atasan gemar memerintah bawahannya.<sup>90</sup>

Untuk menciptakan suasana kondusif dalam pekerjaan setidaknya ada tiga cara sebagai berikut.

- a. Membangkitkan keinginan memimpin pada diri semua anggota
- b. Memperhatikan fasilitas kerja yang sesuai dan melengkapinya dengan sarana-sarana yang menimbulkan rasa nyaman.
- c. Memberikan perhatian penuh agar para individu atau kelompok bekerja dalam kondisi sehat dan aman.

Menurut Mulyasa, ada beberapa upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja mereka, antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*), dan sanksi.<sup>91</sup>

William B. Werther dan Jr Keith Davis menjelaskan.

*“Career development is the principal aim of such programs has been to help employees analyze their abilities and interests to better match personal needs of the organization. In addition, career development is a critical tool through which management can increase productivity, improve employee attitudes toward work and develop greater worker satisfaction.”*

Pengembangan karier adalah tujuan utama dari program-program yang telah membantu pegawai menganalisis kemampuan dan

---

<sup>89</sup> *Ibid...*, 135

<sup>90</sup> *Ibid...*,136

<sup>91</sup>*Ibid...*,137

keinginan untuk menyelaraskan dengan kepentingan pribadi organisasi. Selain itu, pengembangan karier adalah alat penting yaitu manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, dan dapat menumbuhkan kepuasan pegawai.<sup>92</sup>

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan, yaitu pengembangan karier secara formal adalah pegawai yang ditugaskan oleh organisasinya untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan di internal organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan.<sup>93</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Danang Sunyoto, pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: 1) cara diklat, contoh: a) melanjutkan studi atau pendidikan pegawai baik di dalam negeri maupun di luar negeri, b) memberikan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, c) memberikan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), 2) cara nondiklat, contoh: a) memberikan penghargaan kepada pegawai, b) memberi sanksi pegawai, c) mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi, d) merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.<sup>94</sup>

Pengembangan profesi guru adalah pengamalan guru dalam menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar, atau menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.<sup>95</sup>

Unsur kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) terdiri dari tiga macam kegiatan, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengembangan diri yaitu mengikuti diklat fungsional, dan mengikuti kegiatan kolektif guru.
- b. Publikasi ilmiah, presentasi pada forum ilmiah, hasil penelitian bidang pendidikan formal, buku teks pelajaran, buku pengayaan/pedoman guru.
- c. Karya inovatif, menemukan teknologi tepat guna menemukan/menciptakan karya seni, membuat/memodifikasi alat

---

<sup>92</sup> William B. Werther, dan Jr. Keith Davis. *Human Resources Management*. (USA: McGraw-Hills, 1993), 391

<sup>93</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 72-73

<sup>94</sup> Danang Suyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing*. (Yogyakarta: Aademi Publishing Servie: 2012), 184

<sup>95</sup> Supardi, *Publikasi Ilmiah Non Penelitian, Dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2012) 5

pelajaran/peraga/praktikum, dan mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.<sup>96</sup>

Pengembangan karier adalah tujuan utama dari program-program yang telah membantu pegawai menganalisis kemampuan, dan keinginan untuk menyelaraskan dengan kepentingan pribadi organisasi. Selain itu, pengembangan karier adalah alat penting, manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, dan dapat menumbuhkan kepuasan pegawai.

Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan upaya peningkatan mutu Ppendidikan. Kepala sekolah melalui manajemen berbasis sekolah, berupaya mengelola lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, kerangka kerja sekolah atau madrasah dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) menyusun rencana sekolah/madrasah dan rencana anggaran 2) mengelola sekolah/madrasah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, 3) memungsiakan masyarakat agar berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah/madrasah.<sup>97</sup> Hal ini menunjukkan keterkaitan peningkatan kinerja guru dengan peningkatan mutu lembaga melalui manajemen berbasis sekolah.

Fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personel yang mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja. Hal ini diperlukan karena lembaga pendidikan senantiasa menginginkan personelnnya mampu melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* yang berguna tidak saja untuk pengembangan kemampuan tapi juga untuk pengembangan karier tenaga kependidikan itu sendiri.

Selain pelatihan dan pengembangan, promosi dan mutasi dapat dijadikan sebagai salah satu upaya untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai. Penjelasannya sebagai berikut.

---

<sup>96</sup> Ibid

<sup>97</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi peningkatan mutu dan daya saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzzmedia, 2013) 160

a. Promosi Pegawai

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai/karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan/pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Artinya promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi pegawai. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan/pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.<sup>98</sup>

Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjurangan. Pada umumnya, pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Secara lebih spesifik pegawai yang diberikan suatu kepercayaan, yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian. Peraturan tersebut antara lain pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat, disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal, mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik, telah mengikuti diklat struktural/fungsional, memperhatikan DUK, DP-3 paling tidak bernilai baik, usia, usulan unit kerja ke BAPERJAKAT, dan atas persetujuan pimpinan instansi.<sup>99</sup>

Ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak selalu berdasarkan latar belakang pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun, didasarkan pada kebutuhan dan prestasi kerja dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Malayu S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 107

<sup>99</sup> Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 52

<sup>100</sup> *Ibid*, 57

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin, serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Melalui proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan guru ke arah "*the right man on the right place*" sehingga proses pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan baik.

b. Mutasi Pegawai

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi.<sup>101</sup> Mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan. Pemandangan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pemandangan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya di tempat tugas baru.<sup>102</sup>

Mutasi menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 dalam Toha, yaitu perpindahan pegawai negeri sipil antara kabupaten/kota dalam provinsi, dan antarprovinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Hal tersebut juga berlaku untuk perpindahan pegawai negeri sipil provinsi/kabupaten//kota ke departemen/lembaga/pemerintahan non departemen atau sebaliknya.<sup>103</sup>

Di sinilah tugas dan fungsi pimpinan lembaga yang sangat memengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan lembaga pendidikan banyak ditentukan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan engendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

---

<sup>101</sup> Malayu S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 103

<sup>102</sup> Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, (Bandung: t.p, 2000), 85

<sup>103</sup> Miftah Toha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia...*, 82-83

#### **D. Penelitian Terdahulu**

1. Iskandar LB, Sudarwan Danim, Manap Somantri, 2018. *Kebijakan Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter di SMP Negeri 01 Bengkulu Utara*. Prosiding Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Hotel Remcy, Makasar. Penelitian tentang kebijakan kepala sekolah dalam implementasi pendidikan karakter di SMP Negeri 01 Bengkulu Utara bertujuan untuk mendeskripsikan kebijakan kepala sekolah tentang pendidikan karakter, program implementasi pendidikan karakter pada mata pelajaran, faktor pendukung dan penghambat pendidikan karakter, serta dampak yang terjadi pada siswa SMP. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan cara peneliti hadir dan mengamati langsung objek penelitian, serta mengadakan wawancara langsung pada para guru dan kepala sekolah. Hasil penelitian menyimpulkan siswa SMP Negeri 01 Bengkulu Utara memiliki banyak karakter baik yang menonjol seperti religius, jujur, kreatif, bertanggung jawab, peduli lingkungan dan sosial, komunikatif dan santun. Hal ini menunjukkan bukti bahwa pemahaman kepala sekolah dan guru terhadap program pendidikan karakter yang dalam kebijakannya secara umum tampak pada visi, misi, tujuan dan program sekolah yang bernafaskan pendidikan karakter. Di samping itu, guru selalu berusaha menjadi teladan dan motivator yang baik. Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan program pendidikan karakter adalah adanya kerja sama yang baik, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, dan adanya perhatian dan komunikasi yang baik antara pihak sekolah dengan orang tua/wali siswa. Faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan karakter adalah adanya siswa yang kurang termotivasi oleh keluarga atau lingkungan rumah/keluarga yang kurang mendukung program sekolah.<sup>104</sup>
2. Eni Rindarti, 2018. *Evaluasi Implementasi Kebijakan Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMA Negeri di DKI Jakarta*. Jurnal Pendidikan Islam UHAMKA. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan implementasi kebijakan penataan dan pemerataan guru PNS pada SMA Negeri di DKI Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan model evaluasi *Stake's Coumntenance* mencakup

---

<sup>104</sup> Iskandar LB, Sudarwan Danim dan Manap Somantri, *Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter Di Smp Negeri 01 Bengkulu Utara*. Prosiding, Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Hotel Remcy, Makasar, April 21, 2018. ISBN: 978-602-52158-0-3. <https://ojs.unm.ac.id/semappip/article/view/6120>



penilaian terhadap tiga fase kebijakan yaitu *antecedents, transactions, and outcomes*. Data penelitian dikumpulkan melalui teknik analisis dokumen, wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner. Sumber data meliputi pengelola tenaga pendidik pada dinas pendidikan dan suku dinas pendidikan menengah, pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru. Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi kebijakan penataan dan pemerataan guru PNS pada SMA Negeri di DKI Jakarta belum berjalan secara optimal. Terdapat sejumlah aspek dalam proses implementasi kebijakan yang perlu ditingkatkan antara lain: perencanaan program dan sosialisasi, mekanisme pelaksanaan kegiatan, serta monitoring termasuk pembinaan dan pengawasan sehingga memberikan dampak positif terhadap pemenuhan kebutuhan dan pemerataan guru serta peningkatan kinerja dan kompetensi guru.<sup>105</sup>

3. Eka Daryanto dan Astri Novia Siregar, 2017. *Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sma Negeri 3 Medan*. Jurnal Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Perencanaan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan bertolak dari tiga agenda pokok yang meliputi: *pertama*, yaitu penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. *Kedua*, yaitu profesionalisasi tenaga kependidikan. *Ketiga*, yaitu profesionalisasi kebijakan pendidikan. Adapun kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru meliputi kegiatan asesmen kebutuhan, identifikasi sumber gagasan kebijakan, dan penentuan tujuan kebijakan. Perencanaan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan dilakukan melalui proses berfikir sistematis dan analitis yang meliputi proses identifikasi kebutuhan (*needs assessment*) dan penentuan tujuan kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan dan visi SMA Negeri 3 Medan. Semua usaha kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan bertujuan untuk terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar bagi anak dan meningkatkan profesionalitas guru sehingga memungkinkan tercapainya prestasi belajar siswa yang optimal. Proses untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan meliputi langkah kegiatan (1) preparasi, (2) aplikasi dan modifikasi. Langkah reparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dilakukan dengan dua kegiatan utama, yakni: (1)

---

<sup>105</sup> Eni Rindarti, *Evaluasi Implementasi Kebijakan Penataan Dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMA Negeri Di Dki Jakarta*. Jurnal Pendidikan Islam UHAMKA, 2018. JURNAL PENDIDIKAN ISLAM Volume 9, Nomor 2, November 2018.

pengubahan perilaku dan (2) pengubahan latar kebijakan. Pengubahan perilaku guru melalui dua aspek, yakni (1) peningkatan dan penguasaan kompetensi profesional guru, dan (2) pengembangan sikap dan komitmen guru terhadap kepemimpinan, visi SMA Negeri 3 Medan, dan kebijakan itu sendiri. Peningkatan profesional guru, dilakukan dengan beberapa usaha, yaitu (1) pelatihan, bimbingan, supervisi, pembelajaran, peningkatan kesejahteraan guru, profesionalisasi tugas, profesionalisasi sistem penerimaan guru, konsultasi, dan kegiatan mandiri. Pengubahan latar kebijakan dilakukan dengan cara, yaitu (1) melakukan perubahan kurikulum dan (2) pengembangan media dan sumber pembelajaran. Evaluasi kebijakan mencakup beberapa aspek penilaian tentang efektivitas kebijakan yang dilihat dari hasil belajar dari siswa dan setiap proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian kebalikan.<sup>106</sup>

4. Elvi Suharni, 2016. *Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru Pada SDN 6 Bukit Tunggul Kota Palangkaraya*. Thesis, Program Pascasarjana Manajemen pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) Kebijakan yang dibuat kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggul Palangkaraya adalah dengan cara mengikutkan guru-guru KKG, *workshop*, pelatihan-pelatihan. Guru-guru SDN 6 Bukit Tunggul lebih aktif dan disiplin dalam melaksanakan tugas masing-masing karena menyadari bahwa itu adalah tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dan juga hubungan antara guru yang satu dengan guru yang lainnya sangat harmonis penuh kekeluargaan. (2) Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDN 6 Bukit Tunggul Palangkaraya yaitu melalui model pendekatan rasional (*top down*) dan model pendekatan *bootom up*. (3) Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggul Palangkaraya adalah banyaknya tugas yang menyita waktu dan juga kegiatan peningkatan

---

<sup>106</sup> Eka Daryanto dan Astri Novia Siregar. *Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sma Negeri 3 Medan*. Jurnal Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan. 2017.

<https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/em/article/view/9739>

kompetensi guru bersamaan dengan kegiatan proses belajar mengajar sehingga guru tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan rutin.<sup>107</sup>

5. Musdalifah, 2012. *Implementasi Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Model Makassar*. Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif analitis dengan rancangan studi kasus dengan pendekatan interdisipliner berupa pendekatan pedagogis, pendekatan psikologis, teologis normatif, dan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan dalam mengimplementasikan tugasnya sebagai supervisor pendidikan di MTs Negeri Model Makassar pengawas PAI tidak mampu melaksanakan sebagaimana mestinya sehingga memperoleh skor yang sangat rendah (45,83%). Penyebab rendahnya penilaian kinerja pengawas adalah adanya faktor psikologis pengawas yang merasa bahwa ia tidak mendapat respons yang baik dari pihak madrasah dan kelumpuhan kreativitas karena kemajuan yang telah dicapai di MTsN Model Makassar. Kinerja guru dalam pelaksanaan tugas pokoknya: mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, membimbing, menilai, dan mengevaluasi, sangat memuaskan, dan dapat dikatakan berkinerja tinggi. Prestasi yang dicapai guru tersebut ditemukan tidak berkorelasi (berhubungan) dengan kinerja pengawas. Sebenarnya terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung implementasi tugas pengawas yaitu: (1) otoritas pengawas selaku pejabat fungsional dari lembaga yang lebih tinggi sehingga memiliki wibawa struktural, (2) potensi sumber daya manusia dan sumber daya material memadai untuk dimanfaatkan oleh pengawas, (3) kultur budaya organisasi MTsN Model Makassar yang tidak berbeda dengan kultur organisasi Kementerian Agama pengawas berkedudukan, (4) letak MTsN Model Makassar yang mudah diakses oleh pengawas sehingga memudahkannya untuk datang melaksanakan tugas. Seyogianya, faktor-faktor tersebut dapat dimanfaatkan oleh pengawas dalam implementasi tugasnya, kenyataannya tidak demikian. Terdapat beberapa hambatan yang ditemukan dalam implementasi tugas pengawas yaitu: (1) kurangnya ruang gerak pengawas yang diberikan pihak sekolah dalam melaksanakan tugas pokok sebagai supervisor

---

<sup>107</sup> Elvi Suharni, *Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Dan Kompetensi Kepribadian Guru Pada Sdn 6 Bukit Tunggal Kota Palangka Raya*. Thesis, Program Pascasarjana Manajemen pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. 2016. <http://digilib.iain-palankaraya.ac.id/751/1/Tesis%20Elvi.pdf>

pendidikan, (2) persepsi terhadap pengawas dianggap hanya datang melihat kekurangan sekolah dan kurang berperan, (3) faktor masa aktif sebagai pegawai negeri menyebabkan pengawas tidak maksimal dalam melaksanakan tugas, (4) kompetensi pimpinan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya seperti laboran, melebihi kompetensi pengawas, (5) hambatan psikologis, yaitu hubungan yang tidak harmonis dengan kepala madrasah sehingga pengawas mengalami kendala dalam komunikasi dan koordinasi, (6) pengawas tidak memiliki kamar khusus untuk ruang kerja pada MTsN Model Makassar sehingga tidak betah tinggal lama-lama. Solusi yang dapat diajukan sebagai upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi tugas pengawas adalah pengawas lebih proaktif dan menjelaskan tugas, serta fungsi pengawas dalam supervisi pendidikan melalui sosialisasi, pengawas seyogianya memiliki SDM yang mumpuni atau profesional dalam bidang kepengawasan, kepala madrasah bersikap lebih terbuka terhadap pengawas dan memahami serta menghargai tugas pengawas sebagai supervisor pendidikan sehingga terjalin hubungan kerja sama dan kesepahaman yang baik antara pihak sekolah dan pengawas, pengawas harus melakukan pendekatan kolegial dan kolaboratif melalui pertemuan-pertemuan baik dengan pimpinan madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Penelitian ini berimplikasi pada kebijakan, yaitu: (1) jika suatu sekolah/madrasah yang sudah maju berkat usaha dan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah pihak penentu kebijakan pada kantor Kementerian Agama baik di tingkat propinsi (wilayah) maupun di tingkat kabupaten/kota tidak menempatkan pengawas yang kemampuannya di bawah kemampuan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya pada sekolah/-madrasah tersebut. (2) Penentu kebijakan tidak lagi mengalihkan seorang pegawai yang sudah mendekati pensiun menjadi pengawas pendidikan, (3) penentu kebijakan tidak lagi mengangkat pengawas yang tidak dalam jabatan guru.<sup>108</sup>

6. Mukhtar, 2015. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan

---

<sup>108</sup>Musdalifah, *Implementasi Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di (MTs.) Negeri Model Makassar*. Disertasi, Program Pascasarjana, Univeritas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2012. Diakses dari <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/731/>

studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan, 1) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran, 2) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu : a) menegakkan kedisiplinan guru, b) meningkatkan standar perilaku guru, c) melaksanakan semua peraturan, 3) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan, serta memberikan penghargaan dan hukuman, 4) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester. 5) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: a) kurang tegas dalam menerapkan kebijakan b) guru kurang motivasi dan domisili guru yang jauh. c) fasilitas sekolah yang belum memadai, d) rendahnya partisipasi warga lingkungan sekolah.<sup>109</sup>

Agar lebih mudah dipahami, penelitian terdahulu tersebut digambarkan melalui tabeli sberikut ini.

---

<sup>109</sup>Mukhtar, Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 3, Agustus 2015. Diakses di <https://media.neliti.com/media/publications/93917-ID-strategi-kepala-sekolah-dalam-meningkatk.pdf>

**Tabel. 2.2: Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Orisinalitas Penelitian
1	<i>Iskandar LB, Sudarwan Danim dan Manap Somantri</i>	<i>Kebijakan Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter Di Smp Negeri 01 Bengkulu Utara. Prosiding Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Hotel Remcy, Makasar.</i>	Mendeskripsikan kebijakan kepala sekolah tentang pendidikan karakter, program implementasi pendidikan karakter pada mata pelajaran, faktor pendukung dan penghambat pendidikan karakter dan dampak yang terjadi pada siswa SMP.	Penelitian yang dilakukan oleh <i>Iskandar LB, Sudarwan Danim, Manap Somantri</i> hanya berbicara dalam ranah implementasi pendidikan karakter, sementara penelitian ini berbicara tentang kinerja guru yang lebih kompleks. Selain itu, fokus dan pertanyaan penelitian sangat berbeda.
2	Eni Rindarti	<i>Evaluasi Implementasi Kebijakan Penataan dDan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMA Negeri di DKI Jakarta. Jurnal Pendidikan Islam UHAMKA. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan implementasi kebijakan penataan dan pemerataan guru PNS pada SMA Negeri di DKI Jakarta.</i>	Penelitian ini dilaksanakan menggunakan model evaluasi <i>Stake's Coumntenance</i> mencakup penilaian terhadap tiga fase kebijakan yaitu <i>antecedents, transactions, and outcomes.</i>	Penelitian yang dilakukan oleh Eni Rindarti sama-sama berbicara tentang implementasi kebijakan, tetapi hanya pada ranah evaluasi kebijakan yang dikaitkan dengan penataan serta pemerataan guru. Penelitian ini berbicara mengenai implemetasi kebijakan kepala sekolah yang menitik beratkan pada kinerja guru.
3	<i>Eka Daryanto dan Astri Novia Siregar.</i>	<i>Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 3 Medan. Jurnal Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.</i>	Pertama: penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Kedua: profesionalisasi tenaga kependidikan. Ketiga: profesionalisasi kebijakan pendidikan.	fokus dan pertanyaan penelitian sangat berbeda.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Orisinalitas Penelitian
4	Elvi Suharni	<i>Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Kota Palangka Raya.</i> Thesis, Program Pascasarjana Manajemen pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.	Formulasi kebijakan, implementasi kebijakan serta evaluasi kebijakan tentang peningkatan kompetensi guru.	Penelitian yang dilakukan oleh Elvi Suharni membahas guru dari kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian, sementara itu penelitian ini membahas peningkatan kinerja guru.
5	Musdalifah	<i>Implementasi Tugas Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di (MTs.) Negeri Model Makassar.</i> Disertasi, Program Pascasarjana, Univeritas Islam Negeri Alauddin Makassar.	Menggunakan pendekatan interdisipliner berupa pendekatan pedagogis, pendekatan psikologis, teologis normatif, dan manajemen. K	Penelitian yang dilakukan oleh Musdalifah memiliki persamaan yakni dalam rangka meningkatkan kinerja guru, tetapi dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda. Jika Musdalifah menggunakan sudut pandang pengawas, penelitian ini menggunakan sudut pandang kepala sekolah.
6	Abdul Rasyid	<i>Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap Perspektif Pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap).</i> Program Pascasarjana,	Formulasi kebijakan, implementasi kebijakan serta evaluasi kebijakan tentang kinerja guru.	Penelitian Abdul Rasyid jika dilihat dari judul memiliki kemiripan penelitian ini. Namun dari segi fokus dan pertanyaan penelitian, sangat berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Orisinalitas Penelitian
		Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.		

Merujuk pada tabel di atas, orisinalitas penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar LB, Sudarwan Danim, Manap Somantri hanya berbicara dalam ranah implementasi pendidikan karakter, sementara penelitian ini berbicara tentang kinerja guru yang lebih kompleks. Selain itu, fokus dan pertanyaan penelitian sangat berbeda.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Eni Rindarti sama-sama berbicara tentang implementasi kebijakan, tetapi hanya pada ranah evaluasi kebijakan yang dikaitkan dengan penataan serta pemerataan guru. Penelitian ini berbicara mengenai implementasi kebijakan kepala sekolah yang menitikberatkan pada kinerja guru.
3. *Penelitian yang dilakukan oleh Eka Daryanto dan Astri Novia Siregar dengan judul Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 3 Medan.* Penelitian ini membahas kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang masih sangat global. Penelitian ini lebih fokus terhadap peningkatan kinerja guru.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Elvi Suharni membahas guru dari kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian, sementara itu penelitian ini membahas peningkatan kinerja guru.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Musdalifah memiliki persamaan yakni dalam rangka meningkatkan kinerja guru, tetapi dengan menggunakan sudut pandang yang berbeda. Jika Musdalifah menggunakan sudut pandang pengawas, penelitian ini menggunakan sudut pandang kepala sekolah.
6. Penelitian yang dilakukan Mukhtar hanya berfokus pada strategi kepala sekolah sedangkan penelitian ini lebih kepada implementasi kebijakan walau sebenarnya kedua penelitian ini sama-sama membahas kinerja guru.



## E. Paradigma Penelitian

Paradigma secara luas merupakan kerangka berfikir atau model dalam teori ilmu pengetahuan.<sup>110</sup> Dalam konteks penelitian, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>111</sup>

Paradigma yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme sosial yang diarahkan untuk menghasilkan berbagai pemahaman yang bersifat rekonstruksi dengan temuan-temuan yang layak dipercaya (*trustworthiness*) dan asli (*authenticity*). John dan Foss menjelaskan dalam paradigma ini, pemahaman terhadap temuan penelitian merupakan produksi dari interaksi antara peneliti dengan objek penelitian, dimana peneliti lebih menekankan pada realitas yang diteliti menjadi sebuah bangunan konsep yang bermakna dan mudah dipahami.<sup>112</sup>

Harapan yang ingin dicapai oleh peneliti dengan menggunakan paradigma konstruktivisme sosial adalah peneliti mampu membangun makna dari data-data lapangan yang dikumpulkan terkait implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulunggaung dan SMPN 1 Tulungagung.

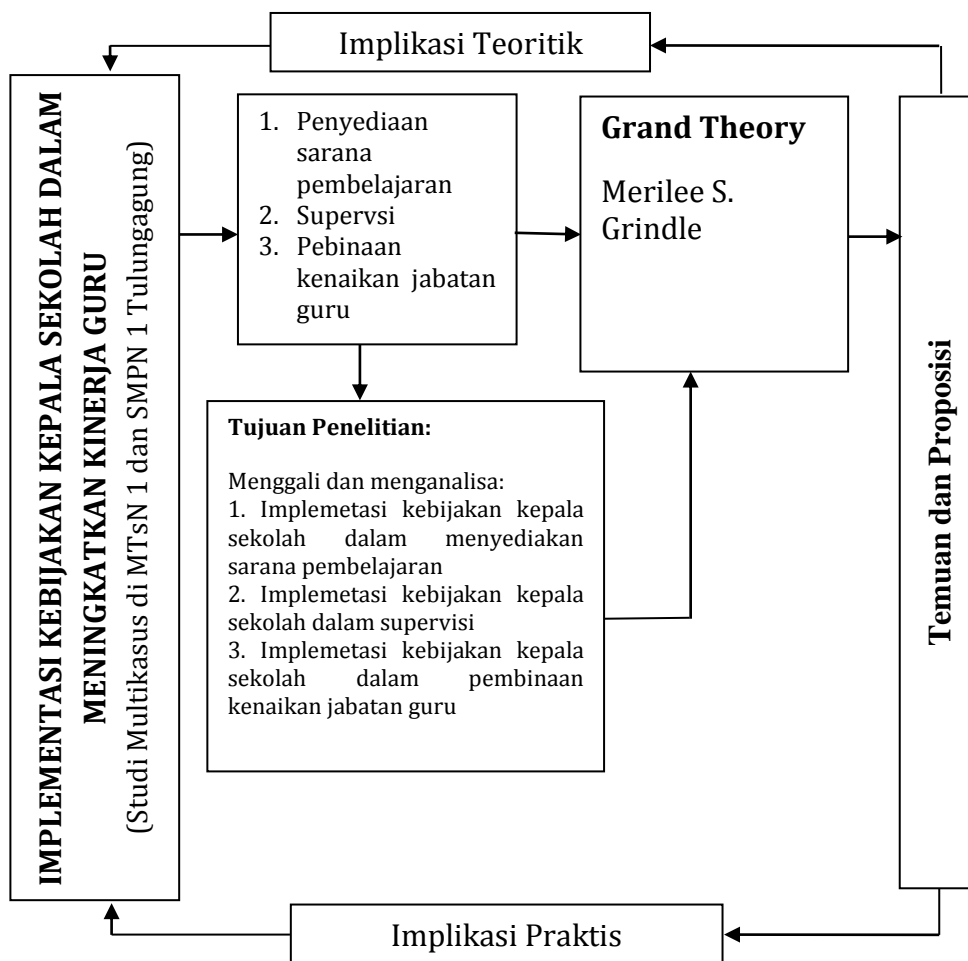
Oleh karena ini, berangkat dari paradigma di atas alur penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

---

<sup>110</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 32.

<sup>111</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

<sup>112</sup> Little John and Foss, *Theories of Human Communication*, (Long Grove: Waveland Press, 2011), 67



Gambar 1.1: Alur Penelitian