



## BAB V PEMBAHASAN

### A. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru.

Tugas utama guru adalah membelajarkan siswa yaitu mengondisikan siswa agar belajar aktif sehingga potensi dirinya (kognitif, afektif, dan psikomotorik) dapat berkembang dengan maksimal. Dengan belajar aktif, melalui partisipasi dalam setiap kegiatan pembelajaran, siswa akan terlatih dan terbentuk kompetensi kemampuan siswa untuk melakukan sesuatu yang sifatnya positif yang pada akhirnya akan membentuk *life skill* sebagai bekal hidup dan penghidupannya.

Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.

*Pertama*, Mengadakan rapat awal semester. Dalam rangka penyediaan sarana pembelajaran, kedua lembaga yang diteliti, baik MTsN 1 Tulungagung dan SMPN 1 Tulungagung mengadakan rapat pada awal semester untuk menabulasi kebutuhan-kebutuhan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Tabulasi ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih kebutuhan guru dalam proses pembelajaran. Setelah kebutuhan tersebut terdata dengan baik maka kebutuhan tersebut kemudian ditetapkan untuk direalisasikan.

Paparan di atas selaras dengan hal yang disampaikan oleh Merilee S Grindle. Jadilah secara menyeluruh-merakit sumber daya dan bergerak sistematis langkah demi langkah, mengambil waktu untuk mengevaluasi hasil dan menilai kekurangan; bekerja secara intensif, menjenuhkan daerah tujuan menekankan kerja tim, komunikasi terbuka antara staf dan garis fungsionaris, dan memberikan dukungan untuk yang kedua.<sup>1</sup> Dalam hal ini komunikasi dengan seluruh guru sehingga dapat dianalisis kebutuhan alat atau media pembelajaran. Dari analisis materi ini dapat

---

<sup>1</sup> Merilee S Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World* (US, Princeton Legacy Library, 2017), 78

didaftar alat-alat/media hal yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan oleh guru-guru bidang studi. Lebih lanjut Barnawi menjelaskan bahwa apabila kebutuhan yang diajukan oleh guru-guru ternyata melampaui kemampuan daya beli atau daya pembuatan, maka harus diadakan seleksi menurut skala prioritas terhadap alat-alat yang mendesak pengadaannya. Kebutuhan lain dapat dipenuhi pada kesempatan yang lain.<sup>2</sup>

Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional dalam bukunya *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah* mengemukakan bahwa perencanaan sarana dan prasarana pendidikan didasarkan pada lima tahap yaitu 1) mengadakan analisis terhadap materi pelajaran yang membutuhkan alat atau media dalam penyampaian dan kemudian dibuatkan daftar kebutuhan alat-alat media, 2) mengadakan perhitungan perkiraan biaya, 3) menyusun prioritas kebutuhan, 4) menunda pengadaan alat untuk perencanaan tahun berikutnya, dan 5) menugaskan kepada staf untuk melaksanakan pengadaan.<sup>3</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Stoop dan Johnson dalam buku Ibrahim Bafadal bahwa langkah dalam perencanaan, yaitu 1) pembentukan panitia pengadaan. 2) panitia menganalisis kebutuhan perlengkapan dengan jalan menghitung atau mengidentifikasi kekurangan rutin, barang yang rusak, kekurangan unit kerja, dan kebijaksanaan kepala sekolah. 3) penetapan spesifikasi perlengkapan. 4) penetapan harga satuan perlengkapan. 5) pengujian segala kemungkinan, termasuk juga kemungkinan adanya kenaikan harga barang pada masa yang akan datang. 6) pengesahan hasil rencana yang telah dibuat. 7) penilaian kembali terhadap perencanaan begitu selesai dilakukan pengadaan.<sup>4</sup>

Jika dikaji dengan menggunakan teori manajemen sarana dan prasarana maka secara tidak langsung kedua lembaga tersebut telah melakukan satu langkah manajemen yaitu perencanaan sarana dan prasarana. Kedua lembaga melakukan perencanaan sarana dan prasarana melalui rapat awal semester untuk melakukan pendataan terhadap kebutuhan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

---

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008), 275. Lihat juga Barnawi, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzza Media, 2012), 60

<sup>3</sup> Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*. (Jakarta. 2007), 13

<sup>4</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 28

Perencanaan merupakan seperangkat keputusan yang diambil dalam menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa yang akan datang. Hal ini mengindikasikan bahwa perencanaan dalam kegiatan manajemen sarana dan prasarana merupakan rangkaian dari berbagai keputusan yang diambil dengan isi mengenai kegiatan atau prosedur yang akan dilakukan dalam manajemen sarana dan prasarana. Berkaitan dengan perencanaan ini, Jones dalam Sulistyorini menjelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di sekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan sekolah.<sup>5</sup>

Paparan di atas memberi penguatan kepada proses pendataan kebutuhan guru yang dilakukan oleh kedua lembaga yang diteliti melalui rapat awal semester. Hal tersebut dilakukan agar pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kondisi nyata sekolah baik kebutuhan sekolah maupun kemampuan sekolah dalam melakukan pengadaan sarana dan prasarana.

*Kedua, workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, salah satu cara yang dilakukan dalam penyediaan sarana pembelajaran guru adalah melalui *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Hal ini dikarenakan perangkat pembelajaran merupakan salah satu wujud persiapan yang dilakukan oleh guru sebelum melakukan proses pembelajaran. Perangkat pembelajaran dapat diartikan sebagai alat kelengkapan yang digunakan dan dipersiapkan oleh guru dalam proses pembelajaran di kelas. Selain memberikan materi seputar penyusunan perangkat pembelajaran yang baik dan benar, guru juga langsung mempraktikannya dalam forum tersebut.

Temuan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis, "*training can be provided in-house: through corporate-owned education and training facilities; in conjunction with colleges, universities, and professional organizations; or via satellite downlinks.*" Sebuah organisasi dapat memberikan pelatihan secara internal atau dikenal dengan *in-house training*. *In house training* dapat dilakukan di tempat sendiri dengan bekerja sama dengan universitas, lembaga profesional yang menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan atau dapat melalui pembelajaran jarak jauh.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Sulistyorini, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Teras, Yogyakarta, 2009), 120

<sup>6</sup> Goetsch, D.L. & Davis, S. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. (NJ: Printice Hall International, Inc. 2010), 262

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, menjelaskan "*training is the process whereby people acquire capabilities to perform jobs*". Pelatihan adalah proses seseorang memperoleh kemampuan untuk melakukan atau menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.<sup>7</sup> Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, "*training is learning process that involves the acquisition of knowledge, skill and abilities (KAS) necessary to successfully perform a job*". Pelatihan adalah pembelajaran yang melibatkan kemampuan-kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan diri dengan tujuan menyukkseskan pelaksanaan suatu pekerjaan.<sup>8</sup> Selain pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru, pelatihan juga merupakan salah satu upaya dalam pengembangan karier guru.

Sahertian menjelaskan bahwa salah satu pembinaan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru adalah *workshop*. *Workshop* dapat diartikan suatu tempat yang di dalamnya orang dapat belajar sesuatu dengan jalan menemukan problema yang menghalangi kelancaran suatu pekerjaan dan mencari jalan untuk menyelesaikan problema tertentu.<sup>9</sup> Senada dengan hal yang dipaparkan oleh Sahertian, Arikunto menjelaskan bahwa salah satu pembinaan atau pengembangan pegawai yang dapat dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif adalah melalui lokakarya, seminar, rapat kerja, *symposium*, dan sebagainya.<sup>10</sup>

Jika ditinjau dari sisi pengembangan karier maka paparan di atas sesuai dengan paparan yang disampaikan oleh Hasibuan bahwa 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>11</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Danang Sunyoto bahwa pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara yaitu: 1) cara diklat, misal a) melanjutkan studi atau pendidikan pegawai, baik di dalam negeri maupun diluar negeri, b) memberikan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar

---

<sup>7</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resoure Management*. (Australia: South Western engage Learning, 2011), 250

<sup>8</sup> Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resoure Management, Ninth Edition*. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008), 10

<sup>9</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), 103

<sup>10</sup> Suharsimi Arikonto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Madia, 2008), 231

<sup>11</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 72-73

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>12</sup>

*Ketiga:* pemenuhan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua perangkat atau fasilitas atau perlengkapan dasar yang secara langsung dan tidak langsung digunakan untuk menunjang proses pendidikan dan demi tercapainya tujuan, khususnya proses belajar mengajar. Sarana belajar memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung tercapainya keberhasilan belajar dengan adanya pemanfaatan sarana belajar yang tepat dalam pembelajaran diharapkan mampu memberikan kemudahan dalam menyerap materi yang disampaikan.

Pemanfaatan sarana belajar yang tepat merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam kegiatan belajar. Hal ini dikarenakan aktivitas belajar akan berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh sarana belajar yang baik dan memadai sebaliknya jika tidak ada sarana dan prasarana yang baik menyebabkan siswa akan terhambat dalam belajar sehingga dapat memengaruhi prestasi belajar siswa.

Pentingnya sarana dan prasarana pendidikan dalam suatu lembaga sekolah dan penunjang untuk kegiatan belajar mengajar juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah. Pada Bab VII Pasal 42 PP 32/2013 disebutkan bahwa (1) setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; (2) setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

---

<sup>12</sup> Danang Suyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing*. (Yogyakarta: enter for Aademi Publishing Servie: 2012), 184

Paparan di atas menegaskan bahwa sarana dan prasarana merupakan salah satu elemen penting dalam proses pembelajaran. Semua warga sekolah pasti akan sangat nyaman jika semua sarana dan prasarana yang dibutuhkan telah tersedia. Jika ini mampu diwujudkan oleh lembaga pendidikan, maka kinerja guru pasti akan meningkat dan akan bermuara pada peningkatan mutu pendidikan di lembaga tersebut.

*Keempat*, meningkatkan koordinasi antarguru. Kepala sekolah merupakan manager bagi seluruh guru dan staf, sebagai kelompok kerja yang terpadu dalam tindakan manajerial dan operasional. Upaya mendorong anggota untuk memperoleh hasil merupakan tugas seorang manager yang tidak mudah dalam pengalaman kerja. Pendekatannya dapat dilakukan melalui individu kepada individu dan kelompok dengan kelompok kerja dalam suatu organisasi yang intinya adalah koordinasi yang efektif. Faktor koordinasi dalam pelaksanaan tugas-tugas dari berbagai unit-unit atau bidang yang ada pada setiap sekolah baik pembelajaran, kegiatan rutin lainnya merupakan aspek penting dalam proses pengorganisasian sumber daya manusia atau personel sehingga tercipta sinkronisasi tindakan satu sama lain dalam rangka mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Guna menunjang misi di atas kemampuan menyusun strategi komunikasi antar pribadi, kemampuan kepala sekolah menurut penulis akan memengaruhi bagi keberhasilan pencapaiannya.

Terkait dengan pemenuhan sarana prasarana, selaras dengan hal yang disampaikan oleh Merilee S Grindle, bahwa menilai keadaan setempat dengan dimulai dari "merasa butuh" dan secara bertahap bergerak pada kebutuhan yang disebabkan, lalu berdasarkan pendekatan yang direncanakan dengan cermat dan tepat.<sup>13</sup>

Hasil penelitian tentang implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru dianalogikan dengan teori Merille S Grindle bahwa penyediaan sarana prasarana perlu didata dan direncanakan dengan cermat. maka model tersebut berlaku dalam rangka implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana prasarana. Berdasarkan analisis kritis, temuan penelitian telah mengembangkan dan menguatkan teori dari Merille S Grindle. Kedepan implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran dapat dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>13</sup> Merille S Grindle, *Politics and Policy Implementation in The Third World* (US, Princeton Legacy Library, 2017), 82

## B. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru Untuk Meningkatkan Kinerja Guru.

Supervisi merupakan kegiatan membina dan 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>14</sup> Supervisi atau kontrol sebagai bentuk kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pemamparan di atas ini senada dengan teori Merilee S Grindle, bahwa pada akhirnya kontrol desentralisasi meminimalkan masalah dari implementasi kebijakan yang disebabkan oleh konflik. Pengurangan kontrol menimbulkan tiga kemungkinan penyebab terjadinya rendahnya implementasi, yaitu biaya yang tinggi pada informasi isolasi, pada pengambil keputusan, dan tujuan konflik.<sup>15</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus melakukan kebijakan berupa supervisi guru sebagai bentuk kontrol terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Hal ini guna meningkatkan kinerja guru. Dari hasil temuan di lapangan, ada beberapa poin yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan supervisi kepada guru, yakni sebagai berikut.

*Pertama*, pemberian supervisi administrasi dan supervisi langsung, supervisi administrasi diberikan kepada guru dengan mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran ketika awal semester. Di sisi lain, supervisi langsung dilakukan dengan melakukan kunjungan kelas.

Supervisi administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran, sejalan dengan hal yang disampaikan oleh Made Pidarta. Beliau menyatakan bahwa salah satu tanggung jawab supervisor adalah mempertahankan dan mengembangkan kurikulum, yaitu berkaitan dengan proses pembelajaran oleh guru diantaranya menciptakan pembelajaran yang kondusif, mengembangkan program belajar, materi dan alat bantu belajar bersama guru, serta menilai pendidikan beserta hasilnya.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Piet A. . Sahertian, *Konsep dasar dan Teknik Supervisi pendidikan dalam Rangka Membangun Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2000), 127

<sup>15</sup> Merille S Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World* (US, [Princeton Legacy Library](#), 2017), 78

<sup>16</sup> Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 18

Sementara itu, pada pendekatan direktif supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pembelajaran, menetapkan perangkat standar untuk perbaikan, penggunaan sarana pembelajaran, dan berbagai dorongan yang diperlukan untuk meningkatkan pembelajaran. Pada pendekatan ini tanggung jawab seakan-akan seluruhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru sifatnya rendah. Dengan demikian, pendekatan ini menganggap supervisor tahu banyak hal.

Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip *behaviorisme* ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena itu, guru yang memiliki kekurangan perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

Supervisi dengan pendekatan direktif adalah pendekatan yang didasarkan atas keyakinan bahwa mengajar terdiri dari keterampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan bagi semua guru, agar penampilan mengajar mereka lebih efektif.

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan.<sup>17</sup> Adapun yang dimaksud dengan pendekatan direktif menurut Sri Banun Muslin adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, dengan tujuan agar guru yang mengalami problem perlu diberi rangsangan langsung agar ia bisa bereaksi. Pendekatan ini lebih tepat digunakan terhadap guru yang acuh atau tidak bermutu.<sup>18</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.

---

<sup>17</sup> W. Mantja, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Elang Mas, 2010), 104.

<sup>18</sup> Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Jakarta: CV Alfabeta, IKAPI2010), 46.



*Kedua:* mengikutsertakan guru dalam seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis, “*training can be provided in-house: through corporate-owned education and training facilities; in conjunction with colleges, universities, and professional organizations; or via satellite downlinks.*” Sebuah organisasi dapat memberikan pelatihan secara internal atau dikenal dengan *in-house training*. *In house training* dapat dilakukan di tempat bersangkutan dengan bekerja sama dengan universitas, lembaga profesional yang menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan atau dapat melalui pembelajaran jarak jauh.<sup>19</sup>

Robert L. Mathis dan John H. Jackson, menjelaskan “*training is the process whereby people acquire capabilities to perform jobs*”. Pelatihan adalah proses yang mana seseorang memperoleh kemampuan untuk melakukan atau menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.<sup>20</sup> Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, “*training is learning process that involves the acquisition of knowledge, skill and abilities (KAS) necessary to successfully perform a job*”. Pelatihan adalah pembelajaran yang melibatkan kemampuan-kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan diri dengan tujuan mensukseskan pelaksanaan suatu pekerjaan.<sup>21</sup> Selain pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru, pelatihan juga merupakan salah satu upaya dalam pengembangan karier guru.

Sahertian menjelaskan bahwa salah satu pembinaan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru adalah *workshop*. *Workshop* dapat diartikan suatu tempat yang di dalamnya orang dapat belajar sesuatu dengan jalan menemukan problema yang merintangikan kelancaran suatu pekerjaan dan mencari jalan untuk menyelesaikan problema tertentu.<sup>22</sup> Senada dengan hal yang dipaparkan oleh Sahertian, Arikunto juga menjelaskan bahwa salah satu pembinaan atau pengembangan pegawai yang dapat dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif adalah melalui lokakarya, seminar, rapat kerja, simposium, dan sebagainya.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Goetsch, D.L. & Davis, S. *Quality Management ...*, 262

<sup>20</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management...*, 250

<sup>21</sup> Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management, Ninth Edition ...*, 10

<sup>22</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar ...*, 103

<sup>23</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan ...*, 231

Jika ditinjau dari sisi pengembangan karier maka paparan di atas sesuai dengan paparan yang disampaikan oleh Hasibuan bahwa 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>24</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Danang Sunyoto bahwa pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara yaitu: 1) cara diklat, contoh: a) melanjutkan studi atau pendidikan pegawai baik di dalam negeri maupun diluar negeri, b) memberikan pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, c) memberikan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), 2) cara non diklat, 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>25</sup>

*Ketiga*, Membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah. Dalam melaksanakan supervisi akademik kepala sekolah membentuk tim supervisi yang terdiri dari para waka serta beberapa guru koordinator mata pelajaran. Hal ini senada dengan peran kepala sekolah sebagai supervisor. Dengan membentuk tim, kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai koordinator dan pemimpin kelompok.

Hasil penelitian tentang implementasi kebijakan kepala sekolah dalam supervisi guru untuk meningkatkan kinerja guru dianalogikan dengan teori Merille S Grindle, bahwa supervisi sebagai bentuk kontrol terhadap masalah dari implementasi kebijakan. Terori tersebut berlaku dalam rangka implementasi kebijakan kepala sekolah dalam supervisi guru. Jadi berdasarkan analisis kritis, temuan penelitian telah mengembangkan dan menguatkan teori dari Merille S Grindle. Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam supervisi guru dapat dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

### **C. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru.**

Pembinaan terhadap guru merupakan suatu hal yang tidak bisa diabaikan oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus melakukan proses pembinaan dan pengembangan terhadap guru dan pegawainya. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal yaitu

---

<sup>24</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, 72-73

<sup>25</sup> Danang Suyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing...*, 184

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.

Pemaparan di atas ini senada dengan teori Merilee S Grindle, bahwa beberapa poin penting terhadap kebijakan proyek percontohan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pekerja dari bawah ke atas harus tahu hal yang telah direncanakan dan perannya dalam perencanaan. Pekerja yang serba bisa (*multitalent*) adalah pola yang paling cocok staf yang diposisikan pada tingkat lapangan. Mempelajari kesulitan pekerja dan memecahkannya kemudian ditempatkan pada urusan penting.<sup>26</sup>

Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru di kedua lembaga tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut.

*Pertama*, Pengembangan diri guru. Pengembangan diri merupakan upaya-upaya pengembangan bagi guru untuk meningkatkan profesionalisme diri agar guru memiliki kompetensi profesi yang sesuai dalam proses pembelajaran maupun untuk mutu guru itu tersebut. Pengembangan diri guru yang dilakukan adalah dengan mengikutsertakana pada kegiatan workshop, seminar, diklat, pelatihan atau kegiatan ilmiah lainnya seperti disuse dan musyawarah guru mata pelajaran. Selain itu, guru diberi peluang yang seluas-luasnya untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya baik menggunakan biaya sendiri maupun beasiswa sebagai bentuk dukungan terhadap pengembangan diri.

Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis, "*training can be provided in-house: through corporate-owned education and training facilities; in conjunction with colleges, universities, and professional organizations; or via satellite downlinks.*" Sebuah organisasi dapat memberikan pelatihan secara internal atau dikenal dengan *in-house training*. *In house training* dapat dilakukan di tempat dengan bekerja sama dengan universitas, lembaga profesional yang menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan atau dapat melalui pembelajaran jarak jauh.<sup>27</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, menjelaskan "*training is the process whereby people acquire capabilities to perform jobs*". Pelatihan adalah proses yang seseorang memperoleh kemampuan untuk melakukan atau menyelesaikan tugas-tugasnya

---

<sup>26</sup> Merilee S Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World* (US, Princeton Legacy Library, 2017), 89

<sup>27</sup> Goetsch, D.L. & Davis, S. *Quality Management ...*, 262

dengan baik.<sup>28</sup> Menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, “*training is learning process that involves the acquisition of knowledge, skill and abilities (KAS) necessary to successfully perform a job*”. Pelatihan adalah pembelajaran yang melibatkan kemampuan-kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan diri dengan tujuan menyukseskan pelaksanaan suatu pekerjaan.<sup>29</sup> Selain pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru, pelatihan juga merupakan salah satu upaya dalam pengembangan karier guru.

Sahertian menjelaskan bahwa salah satu pembinaan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru adalah *workshop*. *Workshop* dapat diartikan suatu tempat yang di dalamnya orang dapat belajar sesuatu dengan jalan menemukan problema yang merintangikan kelancaran suatu pekerjaan dan mencari jalan untuk menyelesaikan problema tertentu.<sup>30</sup> Senada dengan hal yang dipaparkan oleh Sahertian, Arikunto juga menjelaskan bahwa salah satu pembinaan atau pengembangan pegawai yang dapat dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif adalah melalui lokakarya, seminar, rapat kerja, simposium, dan sebagainya.<sup>31</sup>

Jika ditinjau dari sisi pengembangan karier maka paparan di atas sesuai dengan paparan yang disampaikan oleh Hasibuan bahwa 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>32</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Danang Sunyoto bahwa pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara yaitu: 1) cara diklat, contoh: a) melanjutkan studi atau pendidikan pegawai baik di dalam negeri maupun diluar 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>33</sup>

---

<sup>28</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resoure Management...*, 250

<sup>29</sup> Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resoure Management, Ninth Edition...*, 10

<sup>30</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar ...*, 103

<sup>31</sup> Suharsimi Arikonto, *Manajemen Pendidikan...*, 231

<sup>32</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 72-73

<sup>33</sup> Danang Suyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing...*, 184

Dalam Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, PKB diakui sebagai salah satu unsur utama yang diberikan angka kredit untuk pengembangan karir guru dan kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru, selain kegiatan pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan lain yang relevan dengan fungsi sekolah. Pelaksanaan PKB diharapkan dapat menciptakan guru yang profesional, yang bukan hanya menciptakan guru profesional, yang bukan hanya sekadar memiliki ilmu pengetahuan yang luas, tetapi juga memiliki kepribadian yang matang. Dengan kepribadian yang prima dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, maka guru diharapkan terampil dalam menumbuhkan kembangkan bakat dan minat peserta didik sesuai dengan bidangnya untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Secara umum, keberadaan PKB bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah yang berimbas pada meningkatnya mutu pendidikan

*Kedua*, Pembinaan kedisiplinan guru. Disiplin merupakan tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan. Disiplin adalah suatu tata tertib yang dapat mengatur tatanan kehidupan pribadi dan kelompok. Disiplin timbul dari dalam jiwa karena adanya dorongan untuk menaati tata tertib. Dengan demikian dapat dipahami bahwa disiplin adalah tata tertib yaitu ketaatan (kepatuhan) pada peraturan tata tertib dan sebagainya. Berdisiplin berarti menaati (mematuhi) tata tertib.

Pembinaan kedisiplinan dilaksanakan dalam dua bentuk yakni kedisiplinan dalam kehadiran di sekolah dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Pembinaan kedisiplinan dalam kehadiran guru oleh kepala sekolah, selain dilakukan dengan *finger print* juga dilakukan dengan selalu hadir lebih awal pada pagi hari. Sedangkan, pembinaan kedisiplinan dalam melaksanakan tanggung jawab yakni dengan selalu membangun kekeluargaan serta saling memotivasi untuk selalu bekerja dengan hati.

Hasibuan mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga seseorang tersebut akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik bukan karena paksaan. Kesediaan merupakan suatu sikap, tingkah

laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan, baik yang tertulis maupun tidak.<sup>34</sup>

Menurut Siagian, disiplin dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif<sup>35</sup>

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong anggota untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tindakan ini merupakan usaha pencegahan agar tidak sampai ada anggota yang berperilaku negative atau melanggar ketentuan yang berlaku. Tingkat keberhasilan dari penerapan disiplin preventif ini terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Ada tiga hal yang dapat dilakukan untuk memperkuat disiplin pribadi pada masing-masing anggota, yaitu (a) anggota organisasi perlu diberikan dorongan agar mereka mempunyai rasa memiliki organisasi, (b) perlu adanya penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh setiap anggota dan (c) setiap anggota didorong untuk menentukan secara mandiri cara-cara pendisiplinan diri dalam ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi

Disiplin korektif berarti jika ada anggota organisasi yang melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku, maka akan dikenakan sanksi. Bobot dari sanksi yang diberikan kepada anggota tersebut harus sesuai dengan berat atau ringan pelanggaran yang dia lakukan, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik. Hal ini agar terjadi perubahan sikap dan perilaku di masa mendatang. Pengenaan sanksi juga harus mempunyai nilai pelajaran agar mencegah orang lain melakukan pelanggaran serupa.

Dalam pemberian sanksi korektif, harus memperhatikan tiga hal. (1) Anggota yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah dilakukannya. (2) Diberikan kesempatan untuk membela diri kepada anggota yang bersangkutan. (3) Jika sanksi yang diberikan adalah pemberhentian, maka perlu dilakukan "wawancara keluar" (*exit interview*), dengan harapan anggota tersebut bisa memahami tindakan sekeras itu diambil, meskipun barangkali anggota tersebut tidak dapat menerima tindakan tersebut.

*Ketiga*, Memberikan promosi jabatan. Pengembangan karier adalah tujuan utama dari program-program yang telah membantu pegawai menganalisis kemampuan, dan keinginan untuk menyelaraskan

---

<sup>34</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..., 190

<sup>35</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011),

dengan kepentingan pribadi organisasi. Selain itu, pengembangan karier adalah alat penting mana agar manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, dan dapat menumbuhkan kepuasan pegawai.

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 personelya 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 tetapi juga untuk pengembangan karier tenaga kependidikan bersangkutan.

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai/karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. 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>36</sup>

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 promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian. Hsl 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>37</sup>

Ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi pegawai tidak

---

<sup>36</sup> Malayu S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 107

<sup>37</sup> Miftah Thoah, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 52

selalu berdasarkan latar belakang pendidikan atau seleksi pada saat rekrutmen. Namun didasarkan pada kebutuhan, prestasi kerja, dan persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan.<sup>38</sup>

Hasil penelitian tentang implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kenaikan jabatan guru untuk meningkatkan kinerja guru dianalogikan dengan teori Merille S Grindle. Pembinaan kenaikan jabatan guru harus dilakukan oleh kepala sekolah. Hal ini menghasilkan guru yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Maka teori tersebut berlaku dalam rangka implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kenaikan jabatan guru. Jadi berdasarkan analisis kritis, temuan penelitian telah mengembangkan dan menguatkan teori dari Merille S Grindle. Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kenaikan jabatan guru dapat dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>38</sup> *Ibid*, 57