

Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Daarut Tauhiid Boarding School Bandung

Waway Qodratulloh Suhendar

Politeknik Negeri Bandung, Indonesia

Email: waway@polban.ac.id

Abstrak

Artikel ini ditulis dengan tujuan untuk mengetahui pengimplementasian kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK DTBS Bandung. Permasalahan utama dalam artikel ini adalah apa kebijakan kepala sekolah dan bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan ada 3 (tiga) kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yakni (1) Guru wajib mengumpulkan dokumen pembelajaran; (2) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran, dan (3) sertifikasi keahlian untuk guru produktif. Ketiga kebijakan tersebut diimplementasikan melalui (1) pemberian reward and punishment, (2) pengawasan kinerja guru secara ketat, (3) komunikasi terbuka dengan guru, (4) pemberdayaan MGMP, (5) kunjungan rutin ke kelas, (6) melengkapi sarana prasarana, (7) penyusunan kurikulum khas SMK DTBS, (8) penyelenggaraan pelatihan, (9) membangun kerjasama dengan pihak luar, (10) menghilangkan remedial test, (11) melakukan koordinasi berjenjang, (12) pembiayaan secara penuh oleh sekolah, serta (13) pembuatan surat perjanjian

Kata Kunci: *Implementasi, Kebijakan, Kepala Sekolah, Kinerja Guru*

Abstract

This article aims to see the implementation of the headmaster policy to improve the teacher performance in SMK DTBS Bandung. The main focus in the article are what the headmaster policy and how the headmaster implements the policy. The research method used is qualitative. The result showed the headmaster issued 3 (three) policies in improving teacher performance, which is (1) Teachers are obliged to collect learning documents; (2) Improve the quality of the learning process, and (3) Certification for teachers. The three policies are implemented by (1) reward and punishment, (2) teacher performance supervision, (3) communication, (4) empowerment of MGMP, (5) class visits, (6) completing the infrastructure, (7) preparation of a typical school curriculum, (8) training arrangements, (9) cooperation with other parties, (10) omitting the remedial test, (11) coordination patterns, (12) full financing by schools, and (13) agreement letter

Keywords: Implementation, Policy, Headmaster, Teacher Performance

Pendahuluan

Secara mikro, manajemen Pendidikan di sekolah berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah, hal ini berkaitan dengan proses pembelajaran sebagaimana telah digariskan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990. Kepala sekolah adalah sosok yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan pra sarana. Seorang kepala sekolah yang kompeten adalah kepala sekolah mempunyai kompetensi yang telah ditetapkan sebagai standar dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yang meliputi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supevisi, dan sosial.

Untuk mencapai kondisi yang ideal tersebut, kepala sekolah diberikan kewenangan berupa kebijakan yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, baik tujuan Pendidikan yang disusun secara nasional maupun tujuan lembaga sekolah tempat bertugas (Zahra, 2013). Paradigma pendidikan dimana kepala sekolah mempunyai kewenangan yang luas untuk mengembangkan segala potensi, harus didukung dengan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya (Damayanti, 2017). Hal ini akan mendukung ketercapaian tujuan sebagaimana telah

ditetapkan dalam visi dan misi sekolah (Hidayat et al., 2019).

Seorang kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan untuk tenaga kependidikan, sekaligus memelihara berbagai sarana dan prasarana (Mulyasa, 2005). Sekolah akan berkualitas pada saat dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner (Beddu et al., 2016; Muslimah, 2018), kuat dalam keterampilan manajerial (Damayanti, 2017), serta mempunyai integritas untuk melakukan perbaikan (Mukhtar, 2015). Berkaitan dengan hal di atas, kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah yang harus memiliki visi, misi, serta strategi kebijakan secara utuh dan berorientasi kepada mutu sekolah (Herawan & Suryadi, 2019).

Tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah adalah mengeluarkan serta melaksanakan kewenangan yang berkait dengan kinerja guru, sehingga mendukung keberhasilan proses pembelajaran (Rumapea, 2005). Hal itu dapat dipahami mengingat bahwa dengan kemampuan guru yang professional akan mampu mengelola proses belajar mengajar dengan baik sehingga terjadi peningkatan kualitas pendidikan sekolah (Nurhaidah & Musa, 2016). Pandangan ini sejalan dengan pengertian kinerja guru yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, yang memberikan pengertian kinerja guru sebagai prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Fokus kajian dalam artikel ini adalah bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Daarut Tauhiid Boarding School (SMK DTBS). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan ada hubungan yang cukup erat antara kinerja guru dengan kepemimpinan kepala sekolah (Susanto, 2012; Yuliani, 2015). Pembahasan dibatasi pada bagaimana langkah kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan, serta kompetensi apa yang menonjol dari kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan.

Dipilihnya SMK DTBS sebagai objek penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi khas dan keunggulan SMK DTBS dalam melaksanakan fungsi manajemen. Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah telah mengeluarkan berbagai kebijakan di awal kepemimpinannya, yakni setiap guru harus menyerahkan dokumen rencana pembelajaran pada awal semester berjalan, setiap materi di kelas harus menyisipkan nilai-nilai baik dan kuat

(BAKU), pengoptimalan proses pembelajaran di kelas, tidak ada kegiatan perbaikan nilai setelah pelaksanaan ujian (baik ujian tengah ataupun akhir semester), serta setiap guru produktif harus mempunyai sertifikat keahlian.

Kebijakan yang dikeluarkan kepala sekolah tersebut telah berhasil menjaga dan meningkatkan kinerja guru. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai dasar klaim ini adalah rerata tingkat kehadiran guru dalam proses pembelajaran, kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Selain itu, kinerja guru menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas Pendidikan di SMK DTBS, terbukti dengan diraihnya akreditasi unggul, serta kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dilaksanakan di SMK DTBS Bandung. Subjek sekaligus informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala SMK DTBS. Data yang didapatkan dari kepala sekolah tersebut digali secara lebih mendalam melalui wawancara dan triangulasi dengan guru-guru di SMK DTBS Bandung. Dalam perkembangannya, subjek penelitian bertambah melalui metode snowball sampai data yang diperoleh mencapai level jenuh. Wawancara kepada informan kunci dibatasi pada implementasi kebijakan kepala sekolah SMK DTBS Bandung. Hasil wawancara ditriangulasi dengan teknik pengumpulan data lainnya yaitu observasi partisipasi dan dokumentasi. Studi dokumen melalui kajian terhadap Silabus, RPP, dan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) SMK DTBS Bandung. Data yang sudah dihimpun selanjutnya dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penyusunan kebijakan, kepala sekolah melibatkan tim manajemen yang terdiri dari wakil kepala sekolah dan kepala kompetensi. Bersama tim manajemen, kepala sekolah menganalisis berbagai permasalahan yang ada terkait kinerja guru, kemudian menyusun formulasi dan adopsi kebijakan. Kebijakan yang diadopsi terkait kinerja guru adalah (1) Setiap guru diwajibkan untuk mengumpulkan dokumen pembelajaran di awal semester berjalan; (2) Optimalisasi proses pembelajaran; dan (3) Sertifikasi keahlian untuk guru produktif.

Secara rinci, berikut akan dideskripsikan temuan peneliti mengenai pelaksanaan kebijakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK DTBS:

Pengumpulan Dokumen Pembelajaran

Kebijakan pertama yang dikeluarkan oleh kepala sekolah adalah setiap guru harus mengumpulkan dokumen pembelajaran pada setiap awal semester berjalan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menyampaikan dan senantiasa mengingatkan kewajiban guru ini pada setiap rapat awal semester. Pada awal semester, kepala sekolah melaksanakan rapat yang dilaksanakan secara kolosal, dimana perencanaan satu semester berjalan disampaikan. Setiap guru wajib membuat dokumen pembelajaran yang mencakup Silabus, RPP, dan rencana evaluasi pembelajaran. Selain itu, setiap guru juga diminta untuk melaporkan kebutuhan selama proses pembelajaran dalam satu semester berjalan.

Setiap guru yang mengumpulkan dokumen tepat waktu mendapatkan reward dari kepala sekolah, sedangkan mereka yang terlambat diberikan waktu toleransi namun juga diberikan hukuman berupa pengurangan honor yang diterima setiap bulannya. Pemberian motivasi juga tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah di awal semester saja, melainkan setiap waktu. Pada rapat koordinasi civitas akademika SMK DTBS yang dilaksanakan setiap akhir bulan, kepala sekolah selain mengumumkan *key performance indicator* (KPI) juga memberikan reward yang diambil dari saku sendiri. Langkah ini diambil sebagai upaya untuk memberikan penghargaan bagi guru yang kinerjanya baik, dan motivasi bagi yang kinerja masih perlu ditingkatkan. Di sisi lain, apabila ada guru yang performanya kurang baik, atau rendah, maka kepala sekolah melakukan pendekatan secara persuasif untuk menggali apakah guru tersebut mempunyai masalah pribadi yang berimplikasi kepada kinerja. Dan kemudian memberikan masukan dan nasehat untuk meningkatkan kinerjanya.

Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Pelaksanaan proses pembelajaran juga menjadi perhatian penting dari kepala sekolah menilai kinerja guru. Kebijakan kepala sekolah dalam proses pembelajaran dilaksanakan dengan berbagai langkah, yakni

Pertama, melaksanakan pengawasan secara ketat. Pengawasan Kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK DTBS melalui pengawasan yang melibatkan waka bidang kurikulum, dan kakom. Namun tidak jarang juga kepala sekolah

melakukan pengawasan secara langsung ke lapangan mengenai tingkat kedisiplinan para guru di lingkungan SMK DTBS. Media yang digunakan dalam pengawasan kinerja guru juga sudah disesuaikan dengan kecanggihan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK DTBS mempunyai jiwa visioner yang kuat. Setiap guru yang dikirim pelatihan sertifikasi profesi, diikat dengan surat perjanjian dengan sekolah. Pada prinsipnya surat perjanjian ini adalah cara yang ditempuh oleh kepala sekolah agar SDM yang sudah dibina, maju, dan berkembang, mampu menerapkan wawasan, ilmu dan keahliannya kepada siswa secara sungguh-sungguh.

Kedua, membangun komunikasi terbuka dengan guru. Kepala sekolah memberikan keterbukaan dan keleluasaan kepada guru di SMK DTBS untuk berkomunikasi, baik secara langsung ataupun melalui media sosial. Setiap guru diperkenankan untuk berkonsultasi kepada kepala sekolah baik yang berkaitan dengan urusan pribadi maupun yang berkenaan dengan urusan pekerjaan. Dalam hal waktu, kepala sekolah menyediakan waktu kapanpun untuk dapat dihubungi oleh guru SMK DTBS. Hal ini selain memberikan kenyamanan kepada guru dalam beraktifitas, juga memberikan ketenangan apabila guru dihadapkan pada kondisi secara mendadak.

Pada saat ada guru yang melanggar peraturan, atau guru yang mempunyai kinerja yang kurang. Maka kepala sekolah akan melakukan pendekatan secara personal untuk membina guru yang bersangkutan. Selain itu juga pada saat ada guru yang merasa tidak puas atau keberatan dengan kebijakan yang telah dibuat, maka kepala sekolah tidak membahas perkara itu di depan umum. Kepala sekolah akan memberikan perhatian kepada guru yang merasa tidak puas dengan keadaan dan kondisi di SMK DTBS. Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah melakukan pendekatan dengan memberikan pandangan-pandangan secara luas serta memberikan pemahaman kepada guru mengenai alasan sebuah keputusan diambil. Di sisi lain, apabila permasalahan seperti ini tidak selesai di sekolah dan tembus kepada pihak direktorat pendidikan, maka kepala sekolah akan menjadi mediator antara guru dengan direktorat pendidikan.

Ketiga, pemberdayaan MGMP. Ada temuan menarik terkait kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ini. Kepala sekolah SMK DTBS selalu mendorong guru untuk aktif di MGMP pada setiap mata pelajarannya. Di SMK DTBS sendiri, keberadaan MGMP ini benar-benar diberdayakan dan dioptimalkan. Yang diberdayakan pun bukan hanya MGMP pada setiap satuan pendidikan, namun juga berdiri MGMP di lingkungan DT. Pada MGMP di lingkungan DT ini, guru mata pelajaran pada setiap tingkat di SMP, SMA,

dan SMK mendirikan MGMP-nya masing-masing sehingga guru itu terlibat di MGMP Kota Bandung, MGMP SMK DTBS, dan MGMP Daarut Tauhiid.

Keempat, kunjungan rutin ke kelas. Setiap pekannya, kepala melakukan kunjungan ke kelas-kelas untuk melakukan supervise terhadap proses pembelajaran di kelas. Kunjungan kepala sekolah ke kelas dilaksanakan rutin minimal sekali pada setiap pekannya. Hal-hal yang diperhatikan oleh kepala sekolah dalam kunjungan pekanan ini adalah pelaksanaan pembelajaran oleh guru, sikap siswa dalam proses pembelajaran, serta situasi dan kondisi ruangan kelas.

Kelima, melengkapi sarana prasarana. Kepala sekolah berupaya melengkapi berbagai sarana prasarana yang ada di sekolah. Keberadaan sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan di sebuah lembaga. Pemikiran ini pun turut diperhatikan oleh kepala sekolah, sehingga kepala sekolah menjadikan pengadaan sarana dan prasarana menjadi salah satu prioritas dalam program tahunannya.

Pengadaan perpustakaan, baik yang berupa fisik maupun digital library, ditempatkan pada bagian prioritas. Selain itu pemutakhiran alat-alat di laboratorium, pengembangan sistem informasi, pengadaan fasilitas ekskul, pengadaan pelatih ekskul, dan penyediaan fasilitas kuota internet untuk guru adalah bagian dari pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam memfasilitasi guru untuk peningkatan kinerjanya. Langkah lainnya yang dilakukan dalam memfasilitasi pembelajaran berbasis multimedia adalah dengan mengembangkan e-learning di lingkungan SMK DTBS.

Temuan lainnya yang didapatkan oleh peneliti terkait dengan sarana dan prasarana ini adalah semua aspek dalam pembelajaran didorong untuk mendapatkan fasilitas yang memadai. Standar memadai yang dimaksud oleh kepala sekolah adalah apabila kebutuhan minimum tercapai, seperti pengadaan sumber belajar, ruangan yang representatif, fasilitas pembelajaran, dan dalam masa pandemi ini adalah pemberian tunjangan komunikasi bagi guru.

Keenam, menyusun kurikulum khas SMK DTBS. Pada tahun 2019, kepala sekolah menyusun tim yang bertugas untuk menyusun dan mengembangkan kurikulum khas SMK DTBS. Tugas utama tim tersebut adalah mengembangkan kurikulum yang diperkaya dengan nilai-nilai baik dan kuat yang selanjutnya menjadi kurikulum SMK DTBS. Kurikulum khas SMK DTBS ini akan mengantarkan siswa bukan saja terampil dalam bidang TKJ dan Akuntansi,

tetapi juga mempunyai keterampilan yang mumpuni dalam pengembangan karakter yang diwarnai dengan nilai-nilai baik dan kuat.

Ketujuh, melaksanakan berbagai pelatihan. Kepala sekolah memfasilitasinya melalui berbagai program pelatihan dan sertifikasi keahlian yang dibiayai secara full oleh pihak sekolah. Selain itu kepala sekolah juga menyelenggarakan program *inhouse training* pada setiap semesternya. Hal ini bertujuan sebagai penyegaran metode pembelajaran untuk guru-guru di lingkungan SMK DTBS, selain itu juga untuk meningkatkan keterampilan guru produktif yang tidak berlatar keilmuan kependidikan.

Program *inhouse training* ini dilaksanakan pada setiap awal semester, dan mengundang pemateri maupun pelatih yang ada di lingkungan DT. Materi-materi yang disampaikan seputar Komunikasi dan psikologi Pendidikan, RPP, Silabus, Kurikulum, Metode Pembelajaran, maupun isu-isu terbaru seputar dunia pendidikan dan pengajaran.

Kedelapan, membangun kerjasama dengan pihak luar. Salah satu kompetensi kepala sekolah yang ditetapkan secara nasional, adalah kompetensi kewirausahaan. Kompetensi ini tentu saja bukan sekedar usaha, namun juga termasuk kemampuan membuka jaringan dengan pihak luar. Kemampuan ini benar-benar dimanfaatkan oleh kepala sekolah SMK DTBS. Langkah yang diambil kepala sekolah adalah membuat kerjasama dengan berbagai lembaga DU/DI dan juga perguruan tinggi dengan didasari oleh MoU.

Kaitan dengan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah sengaja membangun kerjasama untuk berbagai perusahaan apabila ingin mengadakan pelatihan-pelatihan teknologi terbaru bagi guru di lingkungan SMK DTBS. selain itu, kepala sekolah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, dalam hal ini unit penelitian dan pengabdian pada masyarakat di suatu perguruan tinggi. Kepala sekolah membangun hubungan saling menguntungkan, dimana kepala sekolah mempersilahkan dosen-dosen pada perguruan tinggi untuk melakukan penelitian maupun pengabdian di lingkungan Daarut Tauhiid.

Temuan yang didapatkan oleh peneliti terkait kebijakan ini adalah, sudah beberapa kali ada dosen yang memberikan pelatihan-pelatihan metode terbaru bagi peningkatan kompetensi guru di lingkungan SMK DTBS. Tahun 2020, kepala sekolah secara terbuka menerima proposal kemitraan dengan salah satu dosen di Tel-U yang melakukan program pengabdian kepada masyarakat dengan membangun LMS untuk sekolah. Hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh dosen tersebut dapat dirasakan manfaatnya dalam proses pembelajaran

yang dilaksanakan di SMK DTBS. Terutama dalam kondisi dimana pandemic covid-19 merebak, maka keadaan LMS di SMK DTBS mempunyai posisi yang penting. Selain itu, keberadaan LMS DTBS ini menjadi kekhasan dan daya tawar terhadap seluruh stakeholder, mengingat di lingkungan Yayasan DT, baru SMK DTBS saja yang mempunyai LMS sendiri. contoh kerjasama lainnya adalah tahun 2019 dilaksanakan kerjasama dengan lembaga Taqiya. Kerjasama ini berhubungan dengan peningkatan dan pengembangan metode pembelajaran tahfidz al quran untuk siswa di lingkungan SMK DTBS.

Sembilan, menghilangkan tes remedial. Kepala sekolah SMK DTBS mengeluarkan kebijakan bahwa secara kelembagaan guru tidak perlu memberikan bimbingan belajar di luar waktu belajar. Selain itu, kepala sekolah juga mengeluarkan peraturan untuk tidak memberikan remedial bagi siswa yang bermasalah dalam penilaian tengah semester.

Kepala sekolah memotivasi guru untuk memberikan soal terbaik yang seusai dengan materi yang diajarkan namun juga mampu mengakomodir tingkat kemampuan semua siswa. Kebijakan remedial hanya diberikan pada waktu penilaian akhir semester. Selain itu, kebijakan bimbingan belajar pun hanya diberikan untuk siswa kelas XII yang akan menghadapi ujian nasional.

Kebijakan kepala sekolah dalam menghilangkan ujian perbaikan bagi siswa yang mendapatkan nilai rendah pada saat ujian tengah semester atau ujian akhir semester bertujuan supaya guru mengoptimalkan program pembelajaran di kelas. Selain itu dikarenakan SMK DTBS bersistem asrama, dimana setelah aktifitas pembelajaran di SMK, para siswa disibukan dengan berbagai aktifitas di asrama. Kebijakan ini juga bertujuan supaya siswa tidak ada beban lebih di sekolah.

Sertifikasi Keahlian

Kepala sekolah mengeluarkan kebijakan bahwa setiap guru produktif diharuskan untuk mengikuti pelatihan dan uji sertifikasi secara berkala. Untuk mendukung kebijakan ini, maka kepala sekolah mengeluarkan keputusan bahwa biaya untuk uji kompetensi ini sepenuhnya dibiayai oleh sekolah, dan dalam satu tahun disediakan dana untuk 4 kali mengikuti uji kompetensi yang diperuntukan bagi 2 guru produktif di Akuntansi dan 2 guru produktif di TKJ. adapun langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kebijakan ini adalah:

Satu, membangun pola koordinasi berjenjang. Kepala sekolah membangun sistem yang berjenjang dalam hal koordinasi program. Setiap program ataupun kebijakan yang disusun, kepala sekolah akan membicarakannya terlebih dahulu kepada para waka sebelum menyampaikannya kepada guru. Dalam kebijakan sertifikasi keahlian untuk peningkatan kompetensi guru yang menjadi program tahunan di SMK DTBS, kepala sekolah akan berkoordinasi terlebih dahulu dengan para waka meminta pertimbangan mengenai pelatihan apa yang akan diikuti dan siapa yang akan dilibatkan. Dalam hal ini kepala sekolah tidak akan secara langsung menghubungi guru yang bersangkutan untuk dilibatkan dalam program pelatihan yang akan dilaksanakan.

Begitupun apabila ada guru mempunyai maksud untuk mengikuti uji kompetensi. Guru yang bersangkutan tidak bisa dan tidak boleh langsung membicarakannya dengan kepala sekolah. Sang guru harus terlebih dahulu berbicara dengan Kakom, dilanjutkan kepada Waka kurikulum, sebelum kemudian dilanjutkan kepada Kepala Sekolah.

Dua, pembiayaan penuh dari sekolah. Kepala sekolah dan tim manajemen memberikan jaminan pembiayaan penuh pelaksanaan sertifikasi profesi oleh sekolah. Dalam hal ini, program pembiayaan sertifikasi keahlian dimasukkan dalam rumusan RAKS dimana setiap tahunnya dianggarkan 4 program sertifikasi profesi yang disebar untuk guru produktif pada keahlian bidang teknik komunikasi dan jaringan serta akuntansi dengan masing-masing 2 program sertifikasi profesi. Dalam pelaksanaannya, guru produktif menyampaikan program sertifikasi yang diperlukan serta tersedia pada tahun berjalan kepada kepala kompetensi. Informasi ini selanjutnya disampaikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum didiskusikan dengan kepala sekolah untuk dianalisis urgensi dan kebutuhan. Keputusan yang dihasilkan adalah keputusan final mengenai program sertifikasi yang akan dibiayai pada tahun berjalan.

Tiga, surat perjanjian. Surat perjanjian yang dimaksud pada bagian ini adalah bentuk pengawasan kepala sekolah terhadap guru yang direkomendasikan mengikuti kegiatan sertifikasi keahlian. Surat perjanjian ini berisikan tentang kesediaan guru yang dimaksud untuk mengembangkan keahlian yang didapatkannya di lingkungan sekolah. Surat perjanjian ini selain berfungsi sebagai fungsi pengawasan, juga merupakan bentuk pengikatan dan fakta integritas guru yang direkomendasikan mengikuti pelatihan dan sertifikasi

profesi. Sebelum diberikannya surat perjanjian, ada kasus dimana guru dilatih dan dikembangkan oleh sekolah. Namun karena suatu alasan, guru tersebut mengundurkan diri dari SMK DTBS. Berkaca dari itu, maka periode 2017-2021 ini mulai diberlakukan surat perjanjian bagi guru yang dibiayai untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi profesi.

Tahapan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah SMK DTBS dalam melakukan peningkatan kinerja guru dimulai oleh kepala sekolah dengan membangun budaya sekolah yang baik dan rapi. Hal tersebut terlihat dari bagaimana kepala sekolah membuka komunikasi yang luas, memberikan reward serta sistem koordinasi yang berjenjang.

Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah ini sejalan dengan definisi dari pelaksanaan yaitu suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan rencana manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi pelaksanaan artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka bekal utamanya yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu, seperti: Leadership (kepemimpinan), perintah, komunikasi dan konseling (nasehat).

Menggerakkan menurut Terry berarti upaya untuk merangsang anggota-anggota kelompok agar dapat melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan dengan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah misalnya, sesungguhnya mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerja mereka.

George R. Terry (1986) mengemukakan, *actuating* merupakan usaha dalam menggerakkan anggota-anggota kelompok sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai berbagai sasaran. Dari pengertian sebagaimana diuraikan di atas, maka sesungguhnya Pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian seluruh komponen organisasi agar mereka dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal sesuai peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Sementara dalam kaitannya pelaksanaan kebijakan, Putt & Springer menyebutnya sebagai serangkaian aktifitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam formulasi terwujud dalam praktik organisasi (Syafaruddin, 2008). Pelaksanaan kebijakan memerlukan banyak keputusan dan tindakan seperti menjamin dan menguatkan berbagai arahan, dan peraturan, mengeluarkan dan membuat penemuan, rekrutmen dan pembinaan personel, menghargai dan membuat kontrak, menciptakan unit organisasi baru supervisi staf, membuat anggaran yang diperlukan, dan menciptakan bentuk analisis laporan.

Pelaksanaan kebijakan mempunyai arti mengembangkan kriteria khusus dalam praktik bagi pembuatan keputusan yang mencapai maksud kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kondisi awal untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut bekerja secara simultan, baik berfungsi dalam memudahkan pelaksanaan kebijakan dan dapat pula mempengaruhi proses pelaksanaan sehingga kurang berhasil. perlu ditegaskan bahwa pelaksanaan kebijakan adalah proses dinamis yang mencakup keempat variabel tadi.

Upaya kepala sekolah dalam melakukan komunikasi bahkan mengeluarkan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana merupakan bagian dari tahapan pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan uraian di atas jelaslah pelaksanaan kebijakan lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk tujuan mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus melakukan pekerjaan sesuai tugas, fungsi dan peran, keahlian serta dan kompetensi masing-masing SDM. Tujuannya untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam manajemen Pendidikan, fungsi dan peranan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah SMK DTBS antara lain sebagai berikut:

Pertama, adalah melakukan pengarahan (commanding), bimbingan (directing) dan komunikasi (communication). Pengarahan dan bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan bagian dari kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga atau mempertahankan

serta memajukan SMK DTBS melalui setiap personilnya, sehingga langkah operasionalnya tidak keluar dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kedua, pelaksanaan kebijakan merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan agar menjadi kenyataan, melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap guru dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Pengaplikasian pelaksanaan kebijakan yakni mengarahkan dan memberikan motivasi kepada seluruh personil (dalam hal ini guru) pada setiap kegiatan pendidikan agar selalu meningkatkan kualitas kinerjanya.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK DTBS dalam melaksanakan kebijakan dimaknai sebagai tindakan pimpinan dalam organisasi untuk mengatur, menyatukan dan menselaraskan kepentingan yang ada dan terjadi dalam proses pelaksanaan kebijakan, sehingga terjadi interaksi yang baik antar semua komponen.

Simpulan

Kepala sekolah melakukan mobilisasi sumberdaya manusia dan finansial. Tiga kebijakan utama yang diambil dalam upaya meningkatkan kinerja guru yakni kewajiban untuk mengumpulkan dokumen pembelajaran, peningkatan kualitas proses pembelajaran, serta sertifikasi keahlian. Ketiga kebijakan tersebut diimplementasikan oleh kepala sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek di lingkungan sekolah, langkah yang diambil pun dilaksanakan secara sistematis dan terukur, serta dilandasi oleh kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan.

Daftar Pustaka

- Beddu, A., Suaib, D., & Jennah, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 12 SIGI. *Jurnal Katalogis*, 4(7), 193–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v24i1.6525>
- Damayanti, D. (2017). Kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(1), 154–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v24i1.6525>
- Herawan, E., & Suryadi. (2019). Efektivitas manajemen mutu pembelajaran

- guru bidang produktif di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pedagogia Ilmu Pendidikan*, 17(2), 179–189. <https://doi.org/10.17509/pdgia.v17i1.13980>
- Hidayat, R., M, V. D., & Ulya, H. (2019). Kompetensi kepala sekolah abad 21: Sebuah tinjauan teoretis. *Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.34125/kp.v4i1.394>
- Mukhtar. (2015). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, 3(3), 103–117.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi kepala sekolah profesional; Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Muslimah. (2018). *Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam pembinaan budaya sekolah di Provinsi Jambi*. Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syaifuddin.
- Nurhaidah, & Musa, M. I. (2016). Pengembangan kompetensi guru terhadap pelaksanaan tugas dalam mewujudkan tenaga guru yang profesional. *Jurnal Persona Dasar*, 2(4), 8–27.
- Rumapea, P. (2005). Hubungan kewenangan kepala sekolah dengan kinerja guru. *Ilmu Pendidikan*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
- Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 197–212.
- Syafaruddin. (2008). *Efektifitas kebijakan pendidikan*. Rineka Cipta.
- Yuliani, T. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMA Negeri di Balikpapan. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Akuntansi Dan Keuangan*, 270–280.
- Zahra, E. L. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 617–627.