

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI SMA NEGERI 3 MEDAN**

**Eka Daryanto, dan Astri Novia Siregar**

Dosen Unimed dan Dosen STIE LMII Medan

**Abstrak** - 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 profesional 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 preparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dilakukan dengan dua kegiatan utama yakni: (1) perubahan perilaku, dan (2) perubahan latar kebijakan. Perubahan 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, (1) pelatihan, bimbingan, supervisi, pengajaran, peningkatan kesejahteraan guru, profesionalisasi tugas, profesionalisasi sistem penerimaan guru, konsultasi, dan kegiatan mandiri. Sedangkan perubahan latar kebijakan dilakukan dengan cara dilaksanakan dengan: (1) melakukan perubahan kurikulum, dan (2) pengembangan media dan sumber pembelajaran. Evaluasi kebijakan mencakup beberapa aspek penilaian tentang efektifitas kebijakan yang dilihat dari hasil belajar dari siswa dan setiap proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian kebalikan.

**Keywords** *Kebijakan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru*

*Abstract - Principal policy planning in SMA Negeri 3 Medan departs from three main agenda which include: first is the provision of adequate educational facilities and infrastructure. The second is the professionalization of education personnel. Third is the professionalization of education policy. The principal's policies in improving teacher professionals include activities, needs assessment, identification of sources of policy ideas, and setting policy objectives. Planning of learning in SMA Negeri 3 Medan is done through systematic and analytical thinking process that includes the process of needs identification (needs assessment), and the determination of policy objectives in order to achieve the goals and vision of SMA Negeri 3 Medan. All principal policy efforts in SMA Negeri 3 Medan aims to improve the quality of learning services for children and improve professional teachers to enable optimal achievement of student learning. The process for implementing the policy of learning in SMA Negeri 3 Medan includes scarce activities (1) preparation, (2) application and modification. Rare preparations in implementing policies are carried out with two main activities: (1) behavior change, and (2) change of policy background. Changes in teacher behavior through two aspects, namely (1) improvement and mastery of professional competence of teachers, and (2) development of teacher attitudes and commitment to leadership, vision of SMA Negeri 3 Medan, and the policy itself. Teacher professional enhancement, conducted with several*

*efforts, (1) training, guidance, supervision, teaching, improving teachers' welfare, task professionalization, professional teacher recruitment system, consultation, and independent activities. While changing the policy background is done by: (1) making curriculum changes, and (2) developing media and learning resources. The policy evaluation includes several aspects of the assessment of the effectiveness of the policy seen from the learning outcomes of the students and each learning process of each teacher makes a reverse judgment.*

**Keywords of Principal Policy, Teacher Professionalism**

## **A. PENDAHULUAN**

Kepala sekolah merupakan pimpinan pada lembaga yang dipimpinnya, maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada dilingkungannya pada situasi tertentu agar orang lain mau bekerja dengan rasa penuh tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan kepala sekolah dalam pelaksanaan program kebijakan tersebut diatas, diasumsikan merupakan hasil dari kerja keras dan kepiawaian kepala sekolah dalam membuat kebijakan-kebijakan operasional dalam meningkatkan profesionalitas guru. Asumsi ini bertolak dari kerangka pikir bahwa kunci keberhasilan pendidikan di sekolah pada dasarnya bergantung pada kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru dan didalam melaksanakan suatu kepemimpinan pendidikan dan cara bertindak.

Demikian pula, keberhasilan itu tentu saja tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Kebijakan kepala sekolah dalam proses meningkatkan profesionalitas guru termasuk upaya kepala sekolah untuk mengetahui kemampuan dan perilaku setiap para pengajar yang dipengaruhi tidak hanya oleh ilmu, melainkan keterampilan yang diperoleh selama peserta didik mengalami proses belajar mengajar, motivasi kerja, sikap, latar belakang budaya dan pengaruh lingkungan. Kebijakan kepala sekolah

dalam meningkatkan profesionalitas guru di SMA Negeri 3 Medan harus berupaya mengembangkan visi, misi dan sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Proses pencapaian visi dan misi di SMA Negeri 3 Medan dapat dilaksanakan jika sekolah memiliki kebijakan utama dalam proses pengembangannya. Kebijakan utamanya yaitu memiliki otoritas yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan secara keseluruhan, mampu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan suatu perubahan, dan dapat mengontrol sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakannya. Kepala sekolah tidak hanya mampu memperkarsai kebijakan tetapi juga mampu memberikan dukungan yang diperlukan guru secara individual atau kelompok dalam kegiatan meningkatkan profesionalitas guru.

Secara umum, kepala sekolah yang efektif memfokuskan tindakan-tindakannya pada penetapan tujuan sekolah, mendefinisikan tujuan sekolah, dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan untuk terjadinya proses belajar mengajar. Tindakan-tindakannya juga untuk mensupervisi, mengevaluasi guru, mengkoordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru dilakukan secara aktif. Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif, dan memberikan semangat serta motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya. Peranan guru profesional ialah bagaimana seorang pendidik dapat menciptakan serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan

dalam situasi tertentu, serta berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku, dan perkembangan siswa yang menjadi tujuannya yaitu meningkatkan prestasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar.

Adapun kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin juga sebagai supervisor dan administrator pendidikan disekolah yang dipimpinnya, karena kepemimpinan merupakan panutan bagi bawahannya, maka pemimpin harus bersifat positif dan demokratis terhadap kepemimpinannya, karena kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan dituntut agar proses belajar mengajar berlangsung secara efektif dan efisien.

Masalah pemerataan pendidikan nasional di jenjang pendidikan menengah, dapat prioritas utama dalam pemecahan masalah-masalah pendidikan. Pemecahan masalah tersebut, dilakukan dengan menganalisis profesionalisme guru yang ada di SMA Negeri 3 Medan dalam rangka pembelajaran didalam kelas sehingga berpengaruh terhadap prestasi dan hasil belajar siswa sehingga kedepannya diharapkan dapat mencapai visi dan misi yang ingin dicapai oleh sekolah. Dalam hal ini, kebijakan kepala sekolah harus mampu mencari jalan keluar untuk masalah profesionalisme guru sehingga peserta didik bisa mengerti, memahami dan memaklumi ide-ide visi yang sedang berkembang di SMA Negeri 3 Medan. Hal ini bisa dilakukan oleh pihak sekolah yang dipimpin oleh pihak kepala sekolah,

Sebagai mana kebijakan yang digunakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan, maka diperlukan adanya kebijakan kepala sekolah yang kuat. Kebijakan ini sangat penting karena di dalam kebijakan kepala sekolah terdapat beberapa cara dalam

meningkatkan profesionalitas guru yang ditanamkan dalam kegiatan belajar mengajar. Bertolak dari pendapat tersebut, terlihat bahwa tuntutan akan pentingnya kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru didasarkan pada kompetensi, status, tugas, dan fungsi kepala sekolah (*principle planing*).

Penyelenggaraan kebijakan kepala sekolah dalam upaya mencapai visi sekolah kedepannya, diharapkan di SMA Negeri 3 Medan mampu memfasilitasi siswanya untuk dapat belajar, berlatih secara individual, mengaktualisasikan semua potensi yang dimilikinya dengan metode ilmiah sehingga menjadi lulusan yang unggulan, dan serta dapat meningkatkan prestasi belajar para peserta didiknya. Tanpa motivasi, minat siswa tidak akan timbul sehingga kebutuhan yang mendasar tidak akan terpenuhi, yang dapat menyebabkan perbuatan belajar tidak akan terjadi secara efektif. Melihat pentingnya prinsip kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SMA Negeri 3 Medan, maka penelitian ini mengambil judul “Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 3 Medan”

Berdasarkan latar belakang manajemen kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di SMA Negeri 3 Medan, penulis memfokuskan pada beberapa masalah sebagai berikut: Bagaimana implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 3 Medan. Berkaitan dengan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah mendiskripsikan implementasi kebijakan kepala sekolah dalam

meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Negeri 3 Medan

Kebijakan menurut Harman (2012:135) kebijakan adalah sebagai spesifikasi implisit atau eksplisit dari serangkaian tujuan tindakan yang diikuti terkait dengan pengenalan masalah penting dan petunjuk untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sementara Hogwood dan Guun (2012:135) kebijakan adalah sebagai lebel untuk bidang kegiatan, kebijakan sebagai suatu ekspresi umum dari tujuan umum atau keadaan yang diinginkan. Kebijakan juga merupakan suatu keadaan atau pendirian yang dikembangkan untuk merespon masalah atau konflik yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Carley (2012:136) ada tiga unsur kebijakan yaitu pertama kebijakan politis tentang nilai-nilai yang akan dialokasikan, kedua determinasi rasional melalui langkah-langkah tertentu dan ketiga perlunya pengakuan bahwa struktur birokrasi akan mempengaruhi pencapaian kebijaksanaan.

Analisis kebijakan menurut Willian N Dunn (2000:1) adalah aktivitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam menciptakan pengetahuan tentang proses pembuatan kebijakan analisis kebijakan meneliti sebab, akibat, dan kinerja kebijakan dan program publik. Analisis kebijakan juga merupakan disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode penelitian dan argumen untuk menghasilkan serta memindahkan informasi relevan dengan kebijakan sehingga dapat dimanfaatkan di tingkat politik dalam rangka memecahkan masalah-masalah kebijakan.

Willian N Dunn (2000:72) juga menjelaskan Analisis kebijakan diambil dari berbagai macam disiplin dan profesi

yang bersifat deskriptif, evaluatif, dan preskriptif. Sebagai disiplin ilmu terapan, analisis kebijakan publik meminjam tidak hanya ilmu sosial dan perilaku tetapi juga administrasi publik, hukum, etika dan berbagai macam cabang analisis sistem dan matematika terapan. Analisis kebijakan ini diharapkan mampu untuk menghasilkan informasi dan argumen yang masuk akal mengenai:

- 1) Nilai yang merupakan sebagai tolok ukur masalah teratasi,
- 2) fakta yang diaman sebagai pembatas atau meningkatkan nilai,
- 3) tindakan yang penerapannya menghasilkan nilai,

Untuk menghasilkan ketiga hal tersebut seorang analis dapat memakai satu atau lebih pendekatan yang ada antara lain : empiris, evaluatif, dan normatif. Pendekatan Empiris ditekankan terutama pada penjelasan berbagai sebab dan akibat dari suatu kebijakan publik tertentu. Pendekatan ini menghasilkan informasi yang bersifat deskriptif. Pendekatan Evaluatif sendiri ditekankan pada penentuan bobot atau nilai beberapa kebijakan, pada pendekatan ini perkembangan disiplin ilmu inilah yang sering menjadi akibat dari penelitian terapan ketimbang sebagai penyebabnya. Pendekatan Normatif ditekan pada rekomendasi tindakan, menghasilkan informasi yang bersifat preskriptif serta memiliki hasil rekomendasi terhadap kebijakan apa yang sebaiknya diadopsi utk masalah publik

Berdasarkan atas penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijaksanaan merupakan serangkaian tindakan yang dikembangkan untuk merespon terkait dengan keadaan atau permasalahan penting yang diikuti untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Syarat untuk masalah yang rumit berbeda dengan syarat memecahkan masalah sederhana. Masalah sederhana memungkinkan analisis menggunakan metode yang konvensional, sementara masalah rumit, menuntut analisis untuk mengambil bagian aktif dalam mendefinisikan hakekat dari masalah itu sendiri. Hal ini berarti bahwa analisis kebijakan dibagi dalam dua jenis analisis secara seimbang yaitu perumusan masalah dan pemecahan masalah. Pemecahan masalah hanyalah salah satu bagian dari kerja analisis kebijakan.

Metode-metode untuk merumuskan masalah kebijakan meliputi: (a) Analisis batasan: Metode untuk meyakinkan tingkat kelengkapan dari serangkaian representasi masalah (metamalah) melalui proses tiga langkah dari pencarian sampel secara bola salju, pencarian representasi masalah dan estimasi batasan. (b) Analisis klasifikasional: Metode dengan teknik untuk memperjelas konsep-konsep yang digunakan untuk mendefinisikan dan mengklasifikasikan kondisi permasalahan. (c) Analisis hirarkis: Analisis hirarkis adalah sebuah teknik untuk mengidentifikasi sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah. Analisis hirarkis membantu analisis mengidentifikasi 3 hal yaitu : sebab yang mungkin, sebab yang masuk akal, dan sebab yang dapat ditindaklanjuti. (d) Sinektika: Sinektika adalah sebuah metode yang diciptakan untuk mengenali masalah-masalah yang bersifat analog. Membantu analisis dalam melakukan analogi-analogi yang kreatif dalam memahami masalah-masalah kebijakan. (e) Brainstorming adalah metode untuk menghasilkan ide-ide, tujuan-tujuan jangka pendek, dan strategi yang membantu mengidentifikasi dan mengospetualisasikan kondisi-kondisi permasalahan.

Brainstorming meliputi beberapa prosedur sederhana yaitu (1) Kelompok harus disusun sesuai dengan sifat masalah yang diinvestigasi, (2) Pemunculan ide-ide harus terpisah karena diskusi kelompok yang intensif dapat dirintangi debat atau kritik yang premature, (3) Suasana haru tetap dijaga agar tetap terbuka dan permisif, (4) Fase evaluasi dapat dilakukan hanya setelah semua ide telah muncul, dan (5) Ide-ide dipadukan dalam sebuah proposal berisi konseptualisasi masalah dan potensi pemecahannya.

William Dunn (234-239), Model kebijakan (*Policy Models*) adalah representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan tertentu. Beberapa model kebijakan yaitu (a) Model Deskriptif: Tujuan model deskriptif adalah menjelaskan atau memprediksikan sebab-sebab dan konsekuensi dari pilihan kebijakan. Digunakan untuk memantau hasil-hasil dari aksi-aksi kebijakan, (b) Model Normatif: Tujuannya adalah memberikan dalil dan rekomendasi untuk meng-optimalkan pencapaian beberapa utilitas (nilai), (c) Model Verbal: Model verbal diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukan bahasa logika simbolis dan matematika. Jadi bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi, (d) Model Simbolis: Model simbolis menggunakan simbol-simbol logika matematika dalam menerangkan hubungan antara variabel kunci yang dipercaya mencirri suatu masalah. Menggunakan premis-premis silogisme dalam menentukan kebijakan, dan (e) Model Prosedural: Model prosedural menampilkan hubungan yang dinamis di antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan.

Model prosedural itu mengasumsikan (mensimulasikan) hubungan antara variabel tersebut.

Dalam organisasi atau lembaga tidak akan terlepas dari seorang pemimpin. Tanpa adanya seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik atau lancar, sulit mengelola, membina, mengembangkan bahkan cenderung acak-acakan, sebab keberadaan pemimpin sebagai mobilifator, memutuskan segala sesuatu dan mempengaruhi orang-orang yang berkumpul dalam wadah yang dipimpinya. Namun sebelum membahas tentang pengertian kepala sekolah penulis memandang perlu untuk menjelaskan pengertian kepemimpinan, karena pengertian kepala sekolah termasuk dalam ruang lingkup pemimpin. Kepemimpinan (*Leadership*) adalah figure kunci untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat membuat keputusan yang tepat di dalam membuat suatu kebijakan dan dapat menyiapkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni tentang bagaimana mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang berada pada posisi terdepan dalam kelompoknya. Dengan demikian, kepala sekolah berada diposisi paling depan ditengah-tengah guru, karyawan, dan siswa sekolahnya. Prestasi kepemimpinan seorang dipengaruhi oleh harapan-harapan dari para anggota kelompok yang dipimpinya. Harapan-harapan tersebut bukan hanya berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan bagi si pemimpin, melainkan juga efektifitas. Efisiensi dan kepuasan kerja staf.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling

berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.” Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah. Penelitian-penelitian maupun pengamatan tidak formal diketahui memang kepala sekolah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan suatu sekolah. Indikator dari keberhasilan sekolah adalah jika sekolah tersebut berfungsi dengan baik, terutama jika prestasi belajar murid-murid dapat mencapai maksimal.

Kepala sekolah yang baik akan bersikap dinamis dan menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Bahkan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dipengaruhi oleh kepemimpinan di sekolah. Menurut Arikunto Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal, pernyataan Kartini kartono dalam buku Idochi Anwar menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi,menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.

Peranan kepala sekolah menurut Mulyasa ada enam yaitu: (a) *Educator*

(pendidik), (b) Administrator, (c) Supervisor, (d) Leader, (e) Innovator, dan (f) Motivator.

Menurut Mulyasa memperinci kompetensi guru kedalam tiga aspek, yaitu: (a) Kompetensi kognitif adalah penguasaan terhadap pengetahuan kependidikan pengetahuan materi bidang studi yang diajarkan, dan kemampuan mentransfer pengetahuan kepada siswa agar belajar secara efektif dan efisien. (b) Kompetensi afektif adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan, yang meliputi pandangan seorang guru terhadap kualitas dirinya, dan (c) Kompetensi psikomotorik adalah kecakapan fisik umum dan khusus seperti ekspresi verbal dan non verbal.

Dengan adanya kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru, kepala sekolah harus merumuskan tujuannya, hal-hal tersebut meliputi: (1) individu (kebutuhan, minat, dan hubungan kerja), (2) sekolah (iklim, dan budaya sekolah), (3) alur kerja (*workflow*), (target kebijakan, protokol kebijakan, materi kurikulum dan unit pengajaran), dan (4) sistem politik kerja (tindakan administrasi, sistem penghargaan, kesesuaian, anggaran, penerimaan oleh sponsor sekolah, komitmen administrasi, dan penerimaan oleh masyarakat). Menurut Callahan dan Clark, berdasarkan pemberian kondisi tersebut, pada dasarnya keberhasilan kebijakan kepala sekolah ditentukan oleh: (1) perubahan struktural sekolah, (2) perubahan perilaku, modifikasi sikap, dan peranan guru, dan karakteristik program itu sendiri. 1) Perubahan tingkah laku Setiap kebijakan kepala sekolah berarti adanya perubahan, akibat adanya perubahan tersebut, berimplikasi pada perlunya perubahan pula pada pelaku kebijakan kepala sekolah. Perubahan pada perilaku kebijakan,

manyangkut perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran.

## B. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yang mana dalam mengkaji masalah yang diangkat penulis berusaha mengumpulkan informasi aktual dari gejala yang ada. Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi di SMA Negeri 3 Medan yang letaknya di Jalan Budi Kemasyarakatan No.3, Pulo Brayan Kota, Medan Baru. Adapun subjek penelitiannya meliputi: (a) Kepala sekolah, (b) Guru, dan (c) Siswa

Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dari 2 sumber yaitu: Sumber kepustakaan dan Sumber lapangan. Teknik pengumpulan data meliputi: Metode observasi, Metode wawancara (*interview*), dan Metode dokumentasi

Analisis data yaitu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Analisis data kualitatif sebenarnya bertumpuh pada strategi deskriptif kualitatif maupun verifikasi kualitatif, strategi deskriptif kualitatif berintikan cara berpikir induktif dan deduktif pada strategi verifikasi kualitatif. Penggunaan kebijakan deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, kemudian bergerak ke arah pembentukan kesimpulan kategoris atau ciri-ciri umum tertentu.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian tentang kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru, terdiri dari:

a. Perencanaan kebijakan

Perencanaan kebijakan kepala sekolah pada dasarnya adalah proses berfikir sistematis dan analitis untuk mengembangkan program-program kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan instutisional. Bertolak dari pikiran dasar tersebut, paparan data kajian tentang perencanaan kebijakan ini, diacukan pada tiga pilihan pokok pikiran, yakni proses identifikasi, kebutuhan, sumber-sumber pikiran kebijakan dan penentuan tujuan kebijakan.

1) Identifikasi kebutuhan

Landasan proses berpikir dalam penentuan yang gilirannya dimuarakan menjadi program kebijakan di SMA Negeri 3 Medan dapat dikategorikan kedalam beberapa jenis. Pertama, proses identifikasi kebutuhan dalam rangka perencanaan program kebijakan, langka awal yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Medan adalah melakukan kajian secara sistematis, analitis, dan sistem subtansional mengenai keseluruhan substansi-substansi persekolahan. Kedua, setelah subtansi-subtansi persekolahan teridentifikasi, selanjutnya adalah memantapkan visi SMA Negeri 3 Medan secara tegas dan menjabarkan visi tersebut kedalam tujuan-tujuan instutisional. Ketiga, penentuan kebijakan kepala sekolah tampak pula didasarkan pada masalah-masalah kongkrit yang ada. Keempat, kebutuhan kebijakan muncul akibat adanya gagasan-gagasan baru yang berasal dari hasil-hasil berbagai forum seperti hasil penataran, seminar lokakarya, dan rapat antar guru-guru.

2) Sumber-sumber kebijakan kepala sekolah

Secara khusus SMA Negeri 3 Medan tidak memiliki perencanaan khusus berupa program-program secara tertulis. Gagasan-gagasan kebijakan

kepala sekolah timbul dari penilaian dan pengamatan selama perjalanan akademik. Dari pengamatan tersebut dapat diidentifikasi mana-mana yang memerlukan perbaikan. Oleh karena itu dari waktu ke waktu selalu timbul gagasan untuk melakukan suatu kebijakan. Demikian pula pelaksanaan kebijakan tersebut juga terus berkelanjutan. Gagasan kebijakan juga berasal dari kepala sekolah yang disampaikan dalam pertemuan-pertemuan dalam meningkatkan profesional guru. Kebijakan kepala sekolah harus melibatkan partisipasi guru dan disampaikan dalam musyawarah rapat wali murid.

3) Penetapan tujuan kebijakan

Semua usaha kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan arahnya dimuarakan pada terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar anak. Ini artinya, segala bentuk dan jenis perbaikan serta berbagai implementasi gagasan inovatif bagi keseluruhan subtansi sistem persekolahan yang ada di SMA Negeri 3 Medan muara akhirnya adalah terwujudnya bentuk layanan belajar yang kondusif bagi kemudahan belajar anak.

b. Implementasi Kebijakan

1) Pengubahan perilaku guru

Kunci keberhasilan kebijakan kepala sekolah, salah satunya adalah guru, hal ini disampaikan kepala SMA Negeri 3 Medan dalam berbagai pertemuan, seperti yang telah diuraikan dalam paparan pembinaan dan peningkatan profesional guru. Oleh karena itu, untuk mengimplementasikan pendekatan, konsep, teknik, maupun kebijakan yang baru dalam meningkatkan profesional guru, mempersyaratkan dimilikinya pengetahuan, sikap dan keterampilan oleh guru tantang subtansi-subtansi dari kebijakan kepala sekolah.



Untuk memenuhi persyaratan teknis, akademis dan sikap tersebut, SMA Negeri 3 Medan melakukan langkah-langka kongkrit untuk membekali guru-guru mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan yang dipersyaratkan dari pengimplementasikan kebijakan kepala sekolah. Langkah-langkah yang harus ditempuh oleh SMA Negeri 3 Medan dalam kaitan ini, secara substansial dapat diklasifikasikan ke dalam kedua katagori, yaitu:

2) Peningkatan kompetensi profesional

Kompetensi guru pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam tiga kawasan, (1) kompetensi personal, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi sosial. Kajian dalam konteks implementasi kebijakan ini, diarahkan hanya pada peningkatan kompetensi profesional guru dan kompetensi personal, sesuai data dan keterangan yang diperoleh dilapangan dalam kaitan dengan upaya perubahan perilaku guru. Bertolak dari dua kajian tersebut, paparan pertama berkait dengan upaya perubahan perilaku guru yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Medan dalam rangka peningkatan kompetensi profesional. Sebagaimana dipaparkan dalam kajian substansi kebijakan kepala sekolah, upaya-upaya yang dimaksud meliputi: (1) mengikut sertakan guru-guru dalam kegiatan PGRI, (2) pengiriman guru dalam penataran di Diknas, (3) menyelenggarakan kelompok diskusi internal antar guru di SMA Negeri 3 Medan, (4) studi banding, (5) komunikasi sejawat dan studi mandiri, (6) peningkatan kesejahteraan guru, (7) melibatkan guru dalam berbagai forum ilmiah, (8) profesionalisasi tugas guru, (9) penerimaan guru secara profesioanal, (10) kuliah dosen tamu.

3) Pembinaan sikap dan komitmen guru

Pembinaan sikap dan konmitmen guru diselenggarakan sesuai waktu yang tidak ditetapkan. Ada beberapa tekanan yang diberikan dalam rangka pembinaan tersebut, (1) berisi pembinaan sikap guru berkisar pada persoalan kinerja, (2) komitmen yang perlu dikedepankan dalam rangka pengembangan SMA Negeri 3 Medan, (3) kedisiplinan, (4) kesamaan pemahaman visi SMA Negeri 3 Medan, (5) dukungan pada kepemimpinan kepala SMA Negeri 3 Medan, (6) masalah kreatifitas dan sikap inovatif.

## 2. Pembahasan

Pembahasan tentang kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru disajikan sebagai berikut:

a. Perencanaan kebijakan

Proses perencanaan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan melalui proses berfikir dan analitis yang meliputi proses indentifikasi kebutuhan kebijakan kepala sekolah (*needs assessment*), dan penentuan tujuan kebijakan. Untuk pengembangan program-program kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru. Identifikasi kebutuhan yang dilakukan di SMA Negeri 3 Medan dimulai dari ditemukannya tiga agenda pokok oleh tim yang terdiri atas kepala SMA Negeri 3 Medan. Tiga agenda pokok tersebut pada dasarnya meliputi: (1) penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, (2) profesional tenaga pendidikan, dan (3) profesionalisasi manajemen pendidikan. Ketiga agenda pokok tersebut diidentifikasi sebagai kebutuhan dasar pertama yang selanjutnya dijadikan landasan dasar dan landasan operasional

kegiatan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan.

Perencanaan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan diawali dari proses identifikasi kebutuhan secara sistematis dan analitis mengenai keseluruhan komponen-komponen sistem persekolahan. Setelah dikaitkan dengan visi SMA Negeri 3 Medan jelas arahnya, kebutuhan/masalah yang terdapat pada masing-masing komponen dapat diidentifikasi atas dasar kriteria kelayakannya sebagai sarana untuk mewujudkan visi SMA Negeri 3 Medan ke masa depan. Jadi semua usaha pembangunan dilakukan atas perkiraan kebutuhan (*need assessment*) yang didasarkan kepada visi ke masa depan (*creating of future*). Materi pembaharuan bersumber pada adopsi, kreatifitas sendiri dan kreatifitas bersama (kelompok). Semua usaha kebijakan di SMA Negeri 3 Medan intinya bermuara pada terjadinya perbaikan kualitas layanan belajar bagi peserta didik.

#### b. Implementasi kebijakan

Untuk mengimplementasikan kebijakan dalam proses meningkatkan profesional guru di SMA Negeri 3 Medan meliputi langkah kegiatan (1) preparasi, (2) aplikasi dan modifikasi. Langkah preparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dengan dua langkah kegiatan utama yakni: (1) pengubahan perilaku guru, dan (2) pengubahan latar kebijakan.

##### 1). Pengubahan perilaku guru

Setiap melakukan suatu perubahan berarti adanya kebijakan baru. Akibat adanya suatu kebijakan tersebut, selalu berimplikasi pada perlunya perubahan pada pelaku pembuatan suatu kebijakan. Perubahan pada perilaku pengambilan suatu kebijakan baru, menyangkut pada perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran. Guru menjadi pelaku utama dalam

pelaksanaan kebijakan pembelajaran. Berjalan tidaknya suatu kebijakan pembelajaran ada ditangan guru. Oleh karena itu, kegagalan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, sering disebabkan oleh pengetahuan guru dan keterampilannya kurang memadai. Berkenaan dengan itu maka kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru sangat penting bagi terjadinya perubahan perilaku guru ke arah penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan suatu kebijakan.

Keberhasilan kebijakan juga ditentukan oleh jaringan komunikasi yang ada, dan utama sekali adalah kesediaan guru untuk menerima suatu kebijakan. Kepastian kesediaan guru itu penting, mengingat apabila dilakukan kebijakan fenomena umum yang ada ditangan organisasi, termasuk guru, adalah kesediaan guru, sikap resisten dan menolak. Resistensi terhadap suatu kebijakan merupakan sikap umum yang terjadi manakala diadakan perubahan organisasi. Timbulnya sikap resistensi merupakan campuran antara ketidakpahaman terhadap suatu kebijakan dan pengabdian, disamping itu adalah rasa takut, dan dilihat sebagai beban yang berat. Oleh karena itu kepala sekolah sebelum melakukan suatu kebijakan baru perlu membuat suatu pertimbangan dengan serius dalam mendiagnosis sumber penyebabnya.

Menyikapi faktor resistensi tersebut, untuk keberhasilan suatu kebijakan, kepala sekolah sejak awal harus mengantisipasi dan memperhitungkannya. Bahwasanya suatu kebijakan baru ada kemungkinan ditolak. Penolakan itu dapat terjadi oleh beberapa alasan, yang perlu diwaspadai oleh kepala sekolah adalah berikut ini: (1) kebijakan menyebabkan perubahan

kebiasaan, (2) perubahan mempengaruhi stabilitas lembaga, (3) ketidak mampuan sekolah member isentif yang diperlukan berkenaan dengan tambahan beban kerja akibat perubahan, (4) karakteristik program dianggap tidak cocok, dan tidak aman, (5) adopsi terhadap kebijakan guru dipandang sebagai tantangan bagi otonomi profesionalitasnya, sementara masyarakat melihat bahwa dengan perubahan akan berimplikasi terhadap peningkatan biaya pendidikan maupun stabilitas kekuasaan dalam hubungannya dengan masyarakat, (6) penolakan dapat terjadi karena ketidakpahaman terhadap kebijakan yang telah diberikan, (7) kebijakan ditolak karena tidak berbeda dengan opini yang berkembang, (8) kebijakan ditolak karena tidak adanya keterampilan untuk menjalankan suatu kebijakan tersebut.

Kepala sekolah dalam rangka pembelajaran mengakui besarnya peran guru dalam keberhasilan kebijakan di SMA Negeri 3 Medan. Kepala sekolah dalam hal ini menyatakan bahwa kunci keberhasilan dalam kebijakan di SMA Negeri 3 Medan disamping kepala sekolah sendiri adalah guru. Oleh Karena itu, sekolah dalam rangka proses kebijakan melakukan langka-langka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan wawasan tentang ide-ide dan materi kebijakan serta pembinaan komitmen guru untuk mengimplementasikan kebijakan. Peningkatan kompetensi profesional guru, dilakukan dengan beberapa usaha, yaitu (1) menguasai kompetensi untuk mengembangkan kepribadian, (2) menguasai landasan kepribadian pendidikan, (3) menguasai bahan pengajaran, (4) menyusun program pengajaran, (5) melaksanakan pengajaran, (6) menilai proses dan hasil pengajaran, (7) menyelenggarakan program bimbingan belajar, (8) mampu

menyelenggarakan kegiatan administrasi, (9) mampu mengelola kelas, (10) mampu malakukan penelitian untuk perbaikan pengajaran.

Pelatihan-pelatihan yang dilakukan guru untuk meningkatkan profesionalisasi / kompetensinya adalah sebagai berikut: (1) mengikut sertakan guru-guru dalam berbagai forum guru, (2) pengiriman guru dalam penataran, (3) menyelenggarakan studi banding, (4) komunikasi teman sejawat dan studi mandiri, (5) peningkatan kesejahteraan guru, (6) pelibatan guru dalam berbagai forum ilmiah, (7) profesionalisasi jabatan guru, (8) pengembangan budaya guru, (9) kuliah dosen tamu.

## 2). Perubahan latar

Faktor kedua, yang ikut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan adalah kondisi latar kebijakan. Dalam kaitan tersebut ada empat latar kebijakan yakni, (1) latar struktural organisasi sekolah, (2) iklim sekolah, (3) kesehatan organisasi sekolah, dan (4) komunikasi. Termasuk latar struktural sekolah meliputi, perancangan kembali pola kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan guru dalam pembelajaran, pemodifikasiann struktur formal sekolah, perubahan norma, perubahan personal sekolah, pemodifikasian norma sekolah pengadaan sumber belajar, dan alat bantu belajar. Dalam kaitannya untuk mengimplementasian pola pembelajaran yang berorientasi pada kurikulum, perubahan struktur sekolah yang dimaksud adalah perubahan pola pengorganisasian pembelajaran siswa, perubahan rincian tugas guru, tersedianya buku panduan guru untuk pembelajaran, pengadaan sumber belajar dan tersedianya alat bantu baru.

Bertolak dari paparan tersebut, dalam kajian ini latar structural yang disebutkan diatas, dibedakan dalam dua kategori, (1) latar struktural yang

berkenaan langsung dengan sistem pengoperasian kebijakan yang selanjutnya disebut struktural dan, (2) latar yang bersifat memfasilitasi kelancaran kebijakan disebut latar struktural. Berkenaan dengan itu, upaya perubahan latar struktural dan non struktural dalam rangka kebijakan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan adalah sebagai berikut:

a. Perubahan latar struktural

Perubahan latar struktural pembelajaran dilaksanakan dengan melakukan pengembangan sarana yang secara langsung diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran, yang meliputi perubahan kurikulum, pengembangan media dan sumber pembelajaran, dan pengembangan model satuan pembelajaran. Ada beberapa contoh kegiatan yang harus dilakukan oleh sekolah dalam melakukan perubahan kurikulum. Perubahannya adalah sebagai berikut: (1) pupuklah suasana dan kondisi kerja yang serasi, (2) berikan waktu yang cukup jangan terlampau cepat dan juga jangan terlampau lambat, (3) tentukan kegiatan yang sesuai, dan (4) tentukan prosedur penilaian dalam tiap usaha perubahan. Perubahan kurikulum dapat kecil dan sangat terbatas, dapat pula luas dan mendasar.

Ada tiga konsep Perubahan latar struktural dalam kebijakan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan yaitu: (1) dengan melakukan perubahan-perubahan kurikulum yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kurikulum SMA Negeri 3 Medan sesuai dengan kebutuhan kebijakan, (2) perubahan latar struktural kebijakan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan diperlengkapi dengan pengembangan media dan sumber pembelajaran yang diperlukan untuk melakukan kebijakan itu sendiri,

(3) dalam rangka perubahan latar struktural juga SMA Negeri 3 Medan mengangkat para guru-guru, TU dan sumber belajar yang secara khusus sebagai pendidik yang bertugas dalam pelayanan teknis operasional penggunaan media belajar elektronik dan reproduksi alat-alat bantu cetak grafis pembelajaran sederhana.

b. Pengembangan latar non struktural

Pengimplementasian kebijakan pembelajaran dilakukan dengan pengadaan dan pengembangan prasarana fisik pembelajaran. Pembangunan prasarana fisik pembelajaran diwujudkan dengan peningkatan kualitas ruang kelas, ruang perpustakaan, dan ruang laboratorium. Pengembangan latar struktural diupayakan dengan maksud untuk menciptakan sekolah sebagai masyarakat belajar dan berkembang dan bertumbuh budaya profesional yang dapat memperlancar proses kebijakan. Pengembangan latar organisasional berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan, iklim organisasi yang kondusif bagi implementasi kebijakan.

Secara organisasi, pengembangan latar struktural, dilakukan pula dengan pemantapan struktur organisasi dengan mempertegas posisi dan pembagian kerja secara tegas. Peningkatan komunikasi eksternal dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan non lembaga pendidikan dan non lembaga pendidika. Kerjasama dengan lembaga pendidikan dimulai dari lembaga yang setingkat dengan SMA Negeri 3 Medan dan lembaga yang lebih tinggi yakni dengan perguruan tinggi.

c. Evaluasi kebijakan

Evaluasi terhadap proses kebijakan yang dilaksanakan sangat penting. Evaluasi mempunyai peranan kontrol, oleh karena itu evaluasi dapat dikenakan pada proses dan pada hasil. Di

samping itu evaluasi dapat dikenakan pada aspek perencanaan, implementasi, evaluasi dan juga institusionalisasi kebijakan. Ada tiga kerangka penilaian kebijakan meliputi: (1) penilaian terhadap persiapan, yang meliputi keinginan untuk mengadakan kebijakan, keberadaan kebijakan, latar dan personal, (2) penilaian perencanaan meliputi, penilaian terhadap implementasi terhadap proses pengenalan, proses pengenalan, (3) proses penilaian terhadap implementasi, meliputi penilaian terhadap aplikasi program kebijakan, penilaian program penilaian itu sendiri.

Efektifitas kebijakan implementasi dapat dikaji pula dalam proses belajar siswa. Selama proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian balik terhadap proses belajar siswa. Hasil balikan yang dihasilkan guru terhadap proses belajar siswa mengidentifikasi bahwa kebijakan pembelajaran memiliki efek terhadap motivasi belajar anak.

Balikan terhadap implementasi kebijakan SMA Negeri 3 Medan dilakukan melalui berbagai forum guru. Selain itu balikan atas pelaksanaan kebijakan dilakukan pula melalui forum supervisi. Melalui forum-forum tersebut, diperoleh, masukan-masukan dari pengalaman guru dalam mengimplementasikan kebijakan di sekolah masing-masing.

#### d. Institusionalisasi kebijakan

Perlibatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan inovasi sangat diperlukan dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan. Perlibatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan tersebut, dapat mengurangi timbulnya faktor kurang sependapat terhadap kebijakan yang diprogramkan. Berkenaan dengan hal tersebut di atas, agar guru selalu kreatif berinovasi, SMA

Negeri 3 Medan mengambil kebijakan guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum diskusi guru, pelatihan, lokakarya, dan seminar. Di samping itu, SMA Negeri 3 Medan menyelenggarakan musyawarah guru mata pelajaran yang kegiatannya untuk mencari cara-cara mengajar yang baru yang dapat meningkatkan belajar siswa.

Kepala SMA Negeri 3 Medan selalu memberi peluang dan memfasilitasi setiap ide baru yang di gagas guru. Dengan cara itu, akhirnya semangat guru untuk berinovasi selama ini sangat tinggi. Setiap pertemuan supervise yang dilakukan yang tidak ditetapkan waktunya, kepala SMA Negeri 3 Medan selalu mengingatkan guru untuk berkreasi menemukan cara-cara mengajar baru yang lebih baik. Setiap ada kebijaksanaan-kebijaksanaan, oleh kepala sekolah di sosialisasikan kepada guru-guru yang lain. Dengan cara demikian, pengetahuan dan wawasan guru terhadap kebijakan selalu terjadi penyegaran. Pelaksanaan studi banding kebeberapa sekolah selama ini dimaksudkan pula agar guru selalu mendapatkan ide-ide dan gagasan baru dalam pelaksanaan kebijakan.

Kepala SMA Negeri 3 Medan sangat mendukung penggunaan ide-ide baru dan juga memberikan kemudahan-kemudahan untuk mengaplikasikannya, dan sangat menghargai guru-guru yang kreatif. Untuk melembagakan kebijakan kepala sekolah secara efektif mempersyaratkan tiga tahap: (1) analisis awal, (2) pemilihan kebijakan, (3) implementasi. Tiap-tiap tahap terdiri atas sejumlah langkah. Tahap analisis awal terdiri atas langkah-langkah (1) diagnosis kelemahan, (2) analisis faktor-faktor kemungkinan, (3) membandingkan alternatif-alternatif yang baik, (4) pemilihan alternative yang terbaik. Tahap pemilihan kebijakan, terdiri atas

langkah-langkah: (1) macam kebijakan yang dilembagakan, (2) siapa yang merencanakan pelebagaan, (3) karakteristik kondisi lingkungan yang diharapkan. Tahap implementasi, terdiri atas langka: (1) analisis persyaratan inovasi dalam pelatihan, material dan pertalian dengan keberadaan sistem, (2) inisiatif tekanan untuk memotivsi melalui cara yang menyebabkan rasa tidak senang dan menjelaskan penghargaan, (3) inisiatif kebijakan untuk mempengaruhi, (4) inisiatif untuk persiapan aktifitas, (5) pelebagaan inovasi, (6) dukungan transisi dari yang lemah dari yang baru, (7) mempertalikan inovasi dalam sistem yang tetap.

Untuk melembagakan kebijakan secara efektif mempersyaratkan tiga tahap, (1) analisis awal, pemilihan strategi, dan implementas. Tiap-tiap tahap terdiri atas sejumlah langka. Tahap analisis awal terdiri atas langkah-langkah: (1) diagnosis kelemahan, (2) analisis faktor-faktor kemungkinan, (3) membandingkan alternatif-alternatif yang baik, (4) pemilihan alternative yang terbaik. Tahap pemilihan strategi, terdiri atas langka: (1) macam kebijakan yang dikembangkan, (2) siapa yang merencanakan pelebagaan, (3) karakteristik kondisi lingkungan yang diharapkan.

Tahap implementasi, terdiri atas langka: (1) analisis persyaratan inovasi dalam pelatiha, material dan pertalian dengan keberadaan sistem, (2) inisiatif tekanan untuk memotivasi melalui cara yang menyebabkan rasa tidak senang dan menjelaskan penghargaan, (3) inisiasi strategi untuk mempengaruhi, (4) inisiasi untuk persiapan aktifitas, (5) pelebagaan inovasi, (6) dukungan transisi dari yang lama ke yang baru, (7) mempertalikan inovasi dalam sistem yang tetap.

#### D. PENUTUP

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Perencanaan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Medan bertolak dari tiga agenda pokok yang meliputi: pertama yaitu penyediaan sarana dan rasarana 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 pemebelajaran 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 profesional guru sehingga memungkinkan tercapainya prestasi belajar siswa yang optimal, (2) Proses untuk mengimplementasikan kebijakan pembelajaran di SMA Negeri 3 Medan meliputi langka kegiatan (1) preparasi, (2) aplikasi dan modifikasi. Langka preparasi dalam mengimplementasikan kebijakan dilakukan dengan dua kegiatan utama yakni: (1) 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, (1) pelatihan,

bimbingan, supervisi, pengajaran, peningkatan kesejahteraan guru, profesionalisasi tugas, profesionalisasi sistem penerimaan guru, konsultasi, dan kegiatan mandiri. Sedangkan pengubahan latar kebijakan dilakukan dengan cara dilaksanakan dengan: (1) melakukan perubahan kurikulum, dan (2) pengembangan media dan sumber pembelajaran, (3) Evaluasi kebijakan mencakup beberapa aspek penilaian tentang efektifitas kebijakan yang dilihat dari hasil belajar dari siswa dan setiap proses pembelajaran masing-masing guru membuat penilaian kebalikan. Forum guru eksternal dan internal menjadi media untuk menjadi umpan balik, (4) Institusionalisasi kebijakan berfungsi agar guru selalu kreatif berinovasi, guru-guru selalu disertakan dalam berbagai forum guru, pelatihan, lokakarya, seminar dan studi banding. Institusionalisasi kebijakan selalu melakukan sosialisasi ide dan sumber kebijakan kepada guru-guru dan dilakukan terlebih dahulu memperbaiki tingkat kesejahteraan guru. Institusionalisasi dilakukan dengan memberi kemudahan-kemudahan pengaplikasian ide kebijakan yang digagas guru dan juga di tempuh melalui pemberian motivasi dan peningkatan komitmen guru terhadap kebijakan pembelajaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1989. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Surabaya: Bina Aksara.
- Ardhana, Wayan. 1987. *Bacaan Pilihan Dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- A. Sahertian, Piet dan Mataheru, Frans. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Bafadal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif & Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Meleong, Lexy. J. 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Bumi Aksara.
- M. Ngalm purwanto, 1999. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir. 2003, *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nashar. 2004, *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal*. Jakarta: Delia Press.
- Prabowo, Lidy, Sugeng. 2008, *Manajemen Pengembangan Mutu Pendidikan/Madrasah*. Malang: Uin Malang Press.
- Sugiono. 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Soemanto, wasty dan Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Tilar, A.R dan Nugroho, Riant, *Kebijakan Pendidikan*, 2008. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Usman, User. 1996. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Surabaya: Raja Grafindo Pustaka.