

**ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA UPTD (UNIT PELAKSANA
TEKNIS DAERAH) DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH SD DI KEC.
BUNGAH GRESIK**

TESIS

Oleh :

M. HASYIM ROSYIDI

13710021



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2016

**ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA UPTD (UNIT PELAKSANA TEKNIS
DAERAH) DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME KEPALA
SEKOLAH SD DI KEC. BUNGAH GRESIK**

TESIS

Diajukan Kepada :

**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh
Megister Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH
M. HASYIM ROSYIDI
13710021**



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2016

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD Di Kec. Bungah Gresik**” telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal

Dewan Penguji,

Dr. H. Fadil SJ MA, Ketua
NIP. 1965 1231 1992 0310 46

Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si, Penguji Utama
NIP. 1970 0813 2001 1210 01

Dr. H. Munirul Abidin M.Ag, Anggota
NIP. 1972 0420 2002 1210 03

Dr. H. Abdul Malik Karim A. M.Pd, Anggota
NIP. 1976 0616 2005 0110 05

Mengetahui,
Direktur Program Pasca Sarjana,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 1956 1231 1983 0310 32

**LEMBAR PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Hasyim Rosyidi
NIM : 13710021 / S-2
Alamat : Nambi, Karangrejo, Manyar , Gresik
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD Di Kec. Bungah Gresik.

Menyatakan bahwa **“Tesis”** yang saya buat ini untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

“Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD Di Kec. Bungah Gresik. Adalah hasil **karya saya sendiri**, dan **bukan duplikasi karya orang lain**.

Selanjutnya, apabila ada dikemudian hari, ada **“Claim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau Pengelola Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, serta tanpa adanya paksaan dari siapapun.

Malang, 28 Oktober 2015

Hormat Saya,

M. Hasyim Rosyidi

MOTTO

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا
بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya : “ Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”.

PERSEMBAHAN

Kepada ayahanda (Ainur Rofiq, S.Pd), Ibunda (Khuna'ah, S.Pd.I), dan kakaku (Aini

Masruroh, S.Pd.I) sebagai salah satu bentuk pengabdianku kepada agama

Kepada Tanah Airku sebagai bentuk perjuangan penerus bangsa

Kepada ilmu pengetahuan sebagai sumbangsihku baginya

Untuk Bapak Dr. H. Munirul Abidin M.Ag dan Dr. H. Abdul Malik Karim A. M.Pd

terima kasih atas kesabaran serta keikhlasannya meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga karya ini bisa terselesaikan dengan baik.

Untuk seluruh dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama dosen Manajemen Pendidikan Islam, terima kasih atas limpahan ilmu serta kesabaran mendidik ananda, semoga ilmu yang ananda dapatkan menjadi

ilmu yang manfaat dan barokah, Amin ...

Kepada teman-teman seperjuangan, terima kasih atas bantuan dan motivasi selama penyusunan tesis.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, atas limpahan rahmat dan hidayah Allah SWT, penulis telah menyelesaikan tesis, yang berjudul “ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA UPTD (UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH) DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME KEPALA SEKOLAH SD DI KEC. BUNGAH GRESIK”. Dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. Sholawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada baginda kita Muhammad saw., yang telah membimbing kita ke jalan kebenaran dan kesempurnaan.

Banyak pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang agung dengan do'a *jazakumullah ahsanal jaza'*, terkhusus kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr.H Syamsul Hady, M.Ag, selaku ketua Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag beserta Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd, yang telah membimbing dan memberikan petunjuk dalam penyusunan tesis ini.
5. Kepada Ayah-Ibu tercinta Bapak Ainur Rofiq S.Pd dan Ibu Khuna'ah S.Pd.I yang senantiasa memberikan banyak motivasi dan dukungannya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik dan penuh semangat tinggi.
6. Kepala UPTD Bapak Bisyri M.Pd.I, para pengawas UPTD, serta para kepala sekolah yang ada dikecamatan bungah gresik yang banyak memberikan arahan dan petunjuk dalam penyusunan tesis ini.

7. Seluruh sahabat, terkhusus bagi orang yang saya sayangi Danifatus S.M. dan rekan-rekan Group Sholawat Al-Banjari Zalزالah dan Nahdhotus Syabab yang senantiasa meluangkan waktu mereka untuk memberikan semangat dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan do'a dan dukungannya mulai awal hingga akhir penyusunan tesis ini. Semoga Allah swt., memberikan balasan yang berlipat ganda, dunyana wa ukhrona. *Allahumma Amin Ya Robbal 'Alamin.*

Batu, 28 Oktober 2015

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman Sampul		i
Halaman Judul		ii
Halaman Persetujuan		iii
Halaman Pernyataan		iv
Motto		v
Persembahan		vi
Kata Pengantar		vii
Daftar Isi		ix
Daftar Tabel		xiii
Daftar Gambar		xiv
Abstrak		xv
BAB I PENDAHULUAN		1
A. Konteks Penelitian		1
B. Fokus Penelitian		6
C. Tujuan Penelitian		7
D. Manfaat Penelitian		7
E. Orisinalitas Penelitian		11
F. Definisi Istilah		12
G. Sistematika pembahasan		15
BAB II KAJIAN PUSTAKA		17
A. Landasan Teoritik		17
1. Konsep Kebijakan		17
a. Kebijakan		17
b. Proses Perumusan Kebijakan		19
c. Model Perumusan Kebijakan		21
d. Rekomendasi Kebijakan		26
e. Implementasi Kebijakan		28

f. Batasan Implementasi Kebijakan	29
g. Kebijakan Publik	30
h. Analisis Kebijakan	31
i. Prosedur Analisis kebijakan	32
j. Pendekatan-Pendekatan Analisis Kebijakan	37
k. Evaluasi Kebijakan	39
l. Tujuan Evaluasi Kebijakan	41
m. Problem Evaluasi Kebijakan	42
2. UPTD (Unit Pengembangan Teknisi Daerah)	44
a. UPTD (Unit Pengembangan Teknisi Daerah)	44
b. Tugas dan Fungsi UPTD Pendidikan	44
3. Profesionalisme Kepala Sekolah	47
a. Profesionalisme	47
b. Ciri-ciri Jabatan Profesional	48
c. Kepala Sekolah	49
d. Ukuran Kinerja Kepala Sekolah Yang Profesional	56
e. Keyakinan/Pendirian Kepala sekolah	56
B. Kajian Teori dalam Perspektif Islam	59
C. Kerangka Berfikir	76
BAB III METODE PENELITIAN	77
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	77
B. Kehadiran Penelitian	78
C. Latar Penelitian	80
D. Data dan Sumber Data Penelitian	80
E. Teknik Pengumpulan Data	83
a. Observasi	84
b. Wawancara	84
c. Dokumentasi	86
F. Teknik Analisis Data	87
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	90

a. Kredibilitas	90
b. Dependabilitas	92
c. Konfirmabilitas	93
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	94
A. Paparan Data Objek Penelitian	94
1. Sejarah Singkat Keberadaan UPTD Kec. Bungah	94
2. Visi Misi UPTD Kec Bungah	95
3. Struktur Organisasi UPTD Kec Bungah	96
4. Program Kerja UPTD Kec Bungah	96
B. Paparan Hasil Penelitian	97
1. Kebijakan Kepala UPTD untuk Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah di kec. Bungah	97
2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	106
3. Analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	113
4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	121
C. Temuan Penelitian	128
BAB V PEMBAHASAN	133
1. Kebijakan Kepala UPTD untuk Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah di kec. Bungah	133
2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	138
3. Analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	141
4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah	143

BAB VI PENUTUP	145
A. Kesimpulan.....	145
B. Saran-saran	147
Daftar Pustaka	149



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	11
---	----



ABSTRAK

M. Hasyim Rosyidi. 2015. Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD Di Kec. Bungah Gresik. Tesis. Program Studi Megister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) **Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag**, Pembimbing (II) **Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.**

Kata Kunci: Analisis Kebijakan, Profesionalisme kepala sekolah.

Analisis kebijakan suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan, menilai, dan membuahakan pemikiran dalam rangka upaya memecahkan masalah dengan menggunakan teori, metode dan substansi penemuan tingkah laku dan ilmu-ilmu sosial, profesi sosial, dan filosofi politis. Di dalam dunia pendidikan sekarang ini kepala sekolah harapkan bisa mengimbangi berbagai keadaan yang seringkali berubah, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai educator dan administrator, melainkan juga harus berperan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu dilembaganya.

Fokus penelitian ini adalah (1) Bagaimana kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah, (2) Bagaimana model perumusan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah, (3) Bagaimana analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah, (4) Bagaimana evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dan rancangan single case. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Informan penelitian ini adalah Kepala UPTD, Wakil kepala UPTD, KS SDN Sukorejo, KS SDN Sukorejo II, KS SDN Melirang kecamatan Bungah Gresik. Penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan teknik snowball sampling. Pengecekan keabsahan data di mulai dengan *member check* dan dilanjutkan dengan teknik triangulasi.

Hasil penelitian ini adalah (1) Kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah adalah K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), pembinaan atau workshop (2) Model perumusan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah adalah Kelompok dan Musyawarah. (3) Analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah dengan menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi kebijakan, penetpan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi (4) Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah dengan observasi, seleksi, pembinaan, rekomendasi, tindak lanjut.

ABSTRACT

Rosyidi, M. Hasyim. 2015. Analysis of policy the chief of UPTD to increase the professionalism of elementary school's headmasters in Kec. Bungah Gresik. Thesis. Management studies program of Islamic education postgraduate program Maulana Malik Ibrahim state Islamic university of Malang. Advisor: (I) **Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag** (II) **Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.**

Keyword: Policy Analysis, principle professionalism

Policy analysis of science discipline applied social which uses rational argumentation by using facts to explain, asses, and produce thought in solving problems by theory, method and substance behavior found and social science, social career, politic philosophy. Inside of education circle, principal is expected to stabilize many changeable conditions, he is not also demanded to be educator and administrator but also to have role being manager and supervisor who is capable of applying management quality in his institution.

The focus of this research are (1) how is the policy of UPTD Leader to enhance professionalism of principals in sub district Bungah (2) how is the model formula of policy of UPTD Leader in enhancing professionalism of principals in sub district Bungah, (3) How is the policy analysis of UPTD Leader in enhancing professionalism of principals in sub district Bungah, (4) How is the evaluation of policy of UPTD Leader in problem solving in enhancing principal professionalism in sub district Bungah.

This research used qualitative approach with case study and single case design. Data collecting technique was obtained by deeply interview, observation and documentation. Informant of this research is UPTD Leader, Vice Leader of UPTD, principal of SDN Sukorejo, Principal of SDN Sukorejo II, and principal of SDN Melirang Bungah Gresik. This research used purposive sampling by snowball sampling. Data Validity checking was begun from member check and then by triangulation technique.

The results of this research are (1) policy of UPTD Leader to enhance principal professionalism in subdistrict Bungah is by K3S (Team Work of Principals , guidance and workshop (2) model formulating policy UPTD Leader in enhancing professionalism of principals in sub district Bungah is by Team and Deliberation (3) policy analysis of UPTD Leader in enhancing professionalism of principals in sub district Bungah by obtaining information, policy proposal, policy selection, policy decision, policy applying, and evaluation (4) evaluation of policy of UPTD Leader in problem solving for enhancing principal professionalism in sub district by observation, selection, guiding, recommendation, and following up.

مستخلص البحث

محمد هاشم راشيدي. 2015. (التحليل الموزوني لرئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك. الأطروحة. قسم إدارة التربية الإسلامية في دراسة العليا جامعة مولنا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرف الأول: الدكتور الحاج منير العابدين الماجستير. المشرف الثاني: الدكتور الحاج عبد المالك كريم الله الماجستير.

الكلمات الرئيسية : التحليل الموزوني، المهني لرئيس المدرسة

التحليل الموزوني هو من العلم الاقتصادي التطبيقي الذي استخدم البيان العقلي باستعمال الحقائق لتشرح وتقيم حتى تنال التفكير لمحاولة حل المشكلات باستخدام النظرية والمنهج والمضمون إيجاد الاخلاق و العلم الاقتصادي، المهنة الاقتصادية والفلسفي السياسي. حول بيئة التربية الآن هذه كان رئيس المدرسة يستطيع أن يوزن نحو الوقائع المتغيرة، ليس فقط مدرسا والإداريين، بل يكون مديرا ومشرفا الذي يطبق الإداري الجيد في المؤسسة.

تركيز البحث هو (1) كيف إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك. (2) كيف شكل الرمز إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك. (3) كيف تحليل إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك. (4) كيف التقييم إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك.

استخدم هذا البحث المدخل الجودي على شكل دراسة الحالة نحو خطة حالة واحدة. وطريقة جمع البيانات هو من المقابلات العميقة، ثم الملاحظة والوثائق. والعالمون لهذا البحث هم رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة، الوكيل قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة رئيس المدرسة الابتدائية الحكومية سوكارجا، رئيس المدرسة الابتدائية الحكومية سوكارجا 2، رئيس المدرسة الابتدائية الحكومية مليرانج بونجة غرسيك. استخدم هذا البحث purposive sampling لأخذ العنيات مع أسلوب snowball sampling. والتحقيق لأفصح البيانات يبدأ ب member check ثم يستمر بالتثليث.

نتيجة البحث هي: (1) كيف إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك قسم التنفيذ رئيس المدرسة، التدريب او التمرين، (2) كيف شكل الرمز إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك والفرقة والمشاورة. (3) كيف تحليل إدارة رئيس قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهني لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك طلب المعلومات، وجود الإداري، إعادة الاختيار الإداري، اثبات الإداري، التنفيذ الإداري، التقييم. (4) كيف التقييم إدارة رئيس

قسم التنفيذ التكنيسي في دائرة لترقية المهنيّ لرئيس المدرسة الابتدائية بونجة غرسيك الملاحظة، إعادة الاختيار،
التدريب، تزكية، المعادات.



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Analisis Kebijakan Menurut William N.Dunn	33
Gambar 2.2 hubungan keenam langkah-langkah analisis kebijakan menurut Patton dan Sawinski	37
Gambar 3.1 Model analisis Interaktif: Miles dan Huberman	88
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UPTD Kec Bungah	96
Gambar 4.2 Prosedur model merumuskan kebijakan	113
Gambar 4.3 Tabel Prosedur analisis kebijakan yang dipakai UPTD Kecamatan Bungah	120
Gambar 4.4 Prosedur evaluasi kebijakan	127
Gambar 4.5 Model perumusan kebijakan	129
Gambar 4.6 Analisis kebijakan	130
Gambar 4.7 Evaluasi kebijakan	132

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan nasional sedang mengalami berbagai perubahan yang cukup mendasar, terutama berkaitan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang SISDIKNAS), manajemen, dan kurikulum, yang diikuti oleh perubahan-perubahan teknis lainnya. Perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah-masalah konvensional maupun masalah-masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru (masalah inovatif). Di samping itu, melalui perubahan tersebut diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi peningkatan pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia (PSDM), untuk mempersiapkan bangsa Indonesia memasuki era kesejagatan.

Perubahan-perubahan di atas, menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan di sekolah. Di sekolah terdapat dua bos yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan: yakni kepala sekolah dan guru. Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan serta untuk menyukseskan manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan

dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu disiapkan kepala sekolah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Dan juga Kepala sekolah menjadi pimpinan satuan pendidikan yang dimiliki fungsi manajerial, administrator, educator, supervisor, leader, motivator, wirausahawan harus mampu menjabarkan fungsi dalam tugas dan tanggung jawab.¹ Seperti didalam Hadist Rasulullah SAW bersabda:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته (رواه البخاري)

Artinya: “Masing-masing kamu adalah pengembala (pemimpin) dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu” (H.R Bukhari)²

Dalam hadits tersebut memberikan interpretasi tentang kepemimpinan, bahwa manusia dituntut untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Dalam memanfaatkan kepemimpinan ini potensi akan bertumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan *i'tikad* yang baik pula.

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (yayasan).³ Didalam usaha meningkatkan mutu sekolah, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas -

¹ Mulyono, *Educational Leadership*, (Malang : UIN Press, 2009), hlm iii.

² Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, (Jakarta: Widjaya, 1993), hlm. 14

³ Drs. Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*. (Kanisius. Yogyakarta. Cet. Ketiga. 1988) . hlm. 20.

fasilitas sekolah.⁴ Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM).

Berdasarkan hasil pengamatan di sekolah-sekolah yang sedang melakukan uji coba MBS dan KBK, serta berbagai masukan dari para ahli dan masyarakat dalam kegiatan seminar dan lokakarya menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang belum siap mengikuti berbagai perubahan atau menerapkan ide-ide baru di sekolahnya. Ketidaksiapan tersebut antara lain berkaitan dengan kurangnya pembinaan maupun kebijakan tentang kepala sekolah. Untuk itu, di rasakan perlunya suatu bahan bacaan yang dapat di jadikan acuan bagi para kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya.

Dalam pendidikan sekarang ini banyak kepala sekolah menunjukkan bahwa perhatian terhadap kepala sekolah relatif kurang di banding terhadap guru, padahal kepala sekolah merupakan penanggung jawab tunggal di sekolah. Kalau di dalam Angkatan Bersenjata ada istilah "tidak ada prajurit yang bersalah", maka dalam pendidikan pun " tidak ada tenaga kependidikan " yang bersalah, yang selama ini justru sering kali di salahkan adalah guru, padahal sebagian besar kesalahan dan dosa guru adalah kesalahan dan dosa kepala sekolah. Oleh karena itu, diperlukan kepala sekolah professional, yang dapat mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk berkolaborasi dan bekerja sama dalam meningkatkan kualitas sekolah, serta mewujudkan visi dan misinya.

⁴ Drs. Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*. (Kanisius. Yogyakarta. Cet. Ketiga. 1988) , hlm. 21

Tidak mudah untuk menjadi kepala sekolah profesional, banyak hal yang harus di fahami, banyak masalah yang harus di pecahkan, dan banyak strategi yang harus di kuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala sekolah hanya di dasarkan pada pengalaman menjadi guru yang di ukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Untuk menjadi kepala sekolah profesional perlu di mulai dari pengangkatan yang profesioanal pula, demikian halnya masa menjadi kepala sekolah, bukan jamannya lagi menjadi kepala sekolah seumur hidup. Kepala sekolah perlu di pilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu di lakukan pemilihan yang baru, kepala sekolah lama kembali menjadi guru. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluru potensi peserta didik. Hanya dengan cara demikianlah akan tumbuh kepala sekolah profesional, yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.⁵ Dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah peneliti mendapatkan temuan data dari hasil wawancara dengan salah satu kepala sekolah di kecamatan bungah, bahwa banyak kepala sekolah yang belum mampu untuk mengemban tugas yang diinginkan oleh pihak atasan karena beberapa faktor.⁶

Struktur organisasi sistem pendidikan nasional bahwa posisi guru dan kepala sekolah berada di sekolah. Atasan guru adalah kepala sekolah, dan atasan kepala sekolah adalah kepala UPTD, untuk Kepala SD, sedangkan kepala sekolah

⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2013), hlm vii

⁶ Hasil Observasi di kecamatan Bungah (tanggal 13 juni 2014)

menengah tunduk pada kepala dinas pendidikan kabupaten. Dari sisi penilaian kinerjanya, guru dan kepala sekolah menjadi mudah, guru dinilai oleh kepala sekolah. Kepala SD dinilai oleh kepala UPTD Kecamatan, sedangkan para kepala SMA dinilai oleh kadis pendidikan melalui kepala Bidang pendidikan dasar atau kepala bidang pendidikan menengah.

Pembentukan UPTD tidak lepas dari pembentukan lembaga sebelumnya yaitu pada Tahun 1992 bernama Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan karena setiap wilayah masih diurus anggaran rumah tangganya oleh pusat. Kemudian pada tahun 1996 diganti dengan Cabang Dinas Pendidikan dan pada akhirnya pada tahun 2004 diganti dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Dasar.

Maksud serta tujuan dari UPTD ini tiada lain hanya untuk mempermudah pelaksanaan program kerja dari dinas pendidikan nasional yang berada dibawah naungan departemen pendidikan nasional pusat yang dipimpin langsung oleh menteri pendidikan. Untuk mewujudkan semua program kerja tersebut maka dibentuklah Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Dasar. Dengan unit ini diharapkan semua program kerja tepat pada sasaran yang paling mendasar.

Bisa kita lihat bahwa struktur organisasi antara kepala sekolah dan UPTD sangat dekat, maka harapan dari peneliti akan mengembangkan permasalahan dalam pembuatan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah kabupaten Gresik. Karena peran kepala UPTD adalah mengatur, mengelola dan menganalisis data pendidikan di wilayah kecamatan, memimpin, mengawasi, mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan

dan pengembangan pendidikan kejuruan, pengelolaan dokumentasi, layanan informasi, ketatausahaan dan pelayanan masyarakat. perumusan kebijakan, pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, dan pengendalian mutu pendidikan serta tugas pembantuan lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.⁷

UPTD juga berhak dalam mengambil kebijakan untuk pencapaian tujuan kebijakan pendidikan nasional. Berkaitan dengan itu, semua komponen alternatif atau strategi, kemampuan mengkaji, komitmen dan budaya saling menghargai gagasan atau argumen-argumen yang relevan dalam mencapai efektifitas dan efisiensi pembangunan pendidikan. Dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan dapat dijadikan landasan dalam mengambil kebijakan pendidikan.⁸

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul bagaimana analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah, Kabupaten Gresik.

B. Fokus Penelitian

Fokus Masalah dalam penelitian ini adalah analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah, rincian dirumuskan dalam penelitian sebagai berikut :

⁷ <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-bungah>, di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.

⁸ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm iii.

1. Bagaimana kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah ?
2. Bagaimana model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah?
3. Bagaimana analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah ?
4. Bagaimana evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah ?

C. Tujuan Penelitian

Secara operasional tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan yang dibuat oleh kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah.
2. Mengetahui model perumusan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah.
3. Mengetahui analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah
4. Mengetahui evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kecamatan Bungah

D. Manfaat Penelitian

1. Dari aspek teoretis
 - a. Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen/ kepemimpinan kepala sekolah.

- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.

2. Dari aspek Praktis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.
- b. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja guru di lembaga yang dipimpinnya. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

E. Orisinalitas Penelitian

Untuk menghindari adanya duplikasi hasil penelitian serta untuk mengetahui arti pentingnya penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan dokumentasi dan kajian atas hasil penelitian yang pernah ada pada persoalan yang hampir sama. Dalam penelitian ini yang akan di tekankan sebagai tinjauan pustaka adalah penelitian tentang kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Sepanjang sepengetahuan penulis, penelitian yang secara khusus mengkaji tentang kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan bungah dan penelitian ini belum pernah dilakukan. Namun demikian ada beberapa karya tulis yang dapat di telaah kajiannya sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Ririn Muthoharoh “*Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Mendukung Pengembangan Diri Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang III Gondanglegi*” dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada pengembangan diri siswa sesuai dengan perkembangan zaman. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Adapun untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan perpanjangan keikutsertaan, triangulasi, dan pengecekan anggota (member check). Hasil penelitian yang di dapat menunjukkan masih kurangnya perhatian guru kepada murid sehingga banyaknya siswa yang kurang bisa berkembang ketika diluar sekolah maupun masyarakat.⁹

Penelitian yang dilakukan Siti Aminah “*Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Turen Malang*” fokus pada penelitian ini kebijakan dalam meningkatnya kompetensi guru, khususnya guru pendidikan agama. Upaya kebijakan kepala sekolah melalui program-program yang dilakukan dan dilaksanakan masih belum bisa dilakukan secara menyeluruh, karena banyaknya dari kondisi guru maupun waktu yang kurang tepat. Adapun kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI di MTs Negeri Turen Malang adalah dengan

⁹ Ririn Muthoharoh. *Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Mendukung Pengembangan Diri Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang III Gondanglegi*. Tesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010)

mengadakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) pada tingkat Tsanawiyah sub rayon, mengikuti studi banding, Workshop, mengikuti pengajian tafsir tiap satu bulan sekali dan juga adanya kursus komputer pada semua guru yang ada di MTs Negeri Turen Malang.¹⁰

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Imam Syafi'uddin “Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Dasar Islam Tompokersan Lumajang ” penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh siti aminah yaitu kebijakan untuk meningkatkan kompetensi guru pendidikan agama. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan / memo, dokumen resmi atau pun data-data yang tertulis. Hasil yang didapat menunjukkan hasil penelitian ini adalah Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI SD Islam Tompokersan Lumajang adalah dengan mengadakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) pada tingkat Sekolah Dasar, mengikuti penataran/diklat, Workshop, baik dalam kota atau pun luar kota, serta adanya kumpulan guru PAI di SD Islam Tompokersan Lumajang.¹¹

¹⁰ Siti Aminah. *Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Turen Malang*. Tesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2009)

¹¹ Imam Syafi'uddin . *Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Dasar Islam Tompokersan Lumajang*. Tesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2011)

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

NO	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Ririn Muthoharoh (2010) Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Mendukung Pengembangan Diri Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang III Gondanglegi	Peran kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk madrasah	Penelitian ini hanya fokus kebijakan kepala sekolah dalam mendukung pengembangan diri siswa di madrasah	Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ririn Muthoharoh terfokus Impelementasi Kebijakan kepala madrasah dalam Mendukung Pengembangan Diri.
2	SITI AMINAH (2009) Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Turen Malang	Kepala sekolah sebagai aktor pengambilan keputusan dalam meningkatkan kompetensi guru	Fokus penelitian meningkatkan kompetensi Guru PAI	Dalam penelitian yang dilakukan oleh SITI AMINAH terfokus dalam Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam.
3	Imam Syafi'uddin (2011) Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Dasar Islam Tompokersan Lumajang	Kepala sekolah sebagai aktor dalam melakukan perbaikan kompetensi Guru	Penelitian terfokus pada pembelajaran yang dilakukan oleh Guru PAI	Dalam penelitian yang dilakukan oleh Imam Syafi'uddin terfokus pada Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam.

F. Definisi Istilah

a. Kebijakan

Istilah kebijakan, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan kepandaian, kemahiran, kebijakan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dipelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (pemerintahan, organisasi dan sebagainya) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran atau garis haluan.¹²

Aminullah dalam Muhammadi berpendapat kebijakan adalah suatu upaya atau tindakan untuk mempengaruhi sistem pencapaian tujuan yang diinginkan, upaya dan tindakan dimaksud bersifat strategis yaitu berjangka panjang dan menyeluruh.

Peneliti memberikan pemahaman bahwa kebijakan dapat berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang berisi serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu. Dalam penelitian ini peneliti akan menjelaskan bagaiman cara membuat kerangka konsep kebijakan mulai dari pendekatan membuat kebijakan, metode maupun model-model kebijakan dan cara merumuskan kebijakan. Agar dalam penelitian ini menimbulkan generalisasi yang saling berhubungan secara sistematis dalam membuat kebijakan.

¹² Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (Kamus Digital). kata 'kebijakan'.

b. UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah)

UPTD adalah singkatan dari kata unit pelaksana teknis daerah. UPTD Pendidikan sebagai pelaksana program penyelenggaraan pendidikan di tingkat kecamatan merupakan pembina, pengembang, pemantau, penilai koordinator dan penasihat penyelenggara pendidikan di tingkat sekolah baik pendidikan formal maupun nonformal.¹³

c. Profesionalisme

Profesionalisme berasal dari bahasa Inggris yaitu professionalism yang secara leksikal berarti sifat profesional. Menurut Dawam profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalismenya dan terus mengembangkan strategi-strategi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.¹⁴

Peneliti menyimpulkan bahwa profesionalisme adalah cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan komitmen yang kuat dan selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan. Dari sini peneliti diharapkan nanti mengetahui bagaimana proses menuju profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan amanah yang di emban dalam organisasi sekolah maupun luar sekolah karena perubahan yang terjadi selalu dinamis serta tidak bisa diprediksi sehingga dibutuhkan kepala sekolah

¹³ <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-Bungah> , di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.

¹⁴ Dawam Raharjo. *Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional Menjawab Tantangan Kualitas Sumber Daya Manusia Abad 21*. (Jakarta: Intermasa, 1997), hlm 35.

yang profesional yang selalu siap dihadapkan pada kondisi perubahan pada zaman sekarang ini.

d. Kepala sekolah

Kepala sekolah bersal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Menurut Rahman dkk mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.¹⁵

Tuntutan kepala sekolah pada masa sekarang ini harus menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, yang diterapkan dalam masa sekarang ini sehingga kepala sekolah harus siap jika dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sekolah.¹⁶

Peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah harus mengetahui gejala-gejala yang ada pada sekolah maupun luar sekolah karena hal ini penting bagi kepala sekolah yang akan menuntun untuk mengembangkan instansi yang dipimpinnya dan mempunyai solusi jika sekolah tersebut mempunyai masalah. Nantinya dalam penelitian ini peneliti bisa mendorong

¹⁵ Rahman dkk. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Jatinangor: Alqaprint. 2006), hlm 106.

¹⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2013), hlm 25.

dan membangkitkan nafsu kepala sekolah untuk melakukan tindakan nyata berdasarkan pengetahuan dan keyakinan yang dikuasainya dengan tanggung jawab.

G. Sistematika Pembahasan

Penulisan tesis tentang “Kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah kabupaten Gresik.” secara keseluruhan terdiri dari enam bab, masing-masing bab disusun secara rinci dan sistematis. Adapun sistematika pembahasan dan penulisannya sebagai berikut:

Bab I: Pada bab ini berisikan pendahuluan yang menguraikan tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

Bab II: Merupakan kajian teori yang berfungsi sebagai acuan teoritik dalam melakukan penelitian ini. Pada bab ini dijelaskan tentang, kebijakan, model perumusan kebijakan, evaluasi kebijakan.

Bab III: Mengemukakan metode penelitian, yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV: Berisi paparan data dan temuan penelitian. Pada bab ini akan membahas tentang deskripsi objek penelitian, kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. Model perumusan

kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah

Bab V: Pada bab ini berisikan diskusi hasil penelitian tentang “Kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah kabupaten Gresik”

Bab VI: Merupakan bab terakhir, yaitu penutup. Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran dari hasil penelitian dan implikasi teoritis dan praktis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoretik

a. Konsep Kebijakan

a. Kebijakan

Istilah kebijakan, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan kepandaian, kemahiran, kebijakan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dipelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (pemerintahan, organisasi dan sebagainya) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; garis haluan.¹⁷ Sementara itu, Islamy dalam Suwitri berpendapat bahwa kata kebijakan berasal dari kata *policy* yang pelaksanaannya mencakup peraturan-peraturan di dalamnya dan sangat berkaitan dengan proses politik.¹⁸

Sedangkan Thoha memberikan arti yang lebih luas terhadap arti *policy* mempunyai dua aspek pokok, yakni: pertama, *policy* merupakan praktik sosial, ia bukan *event* yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian, sesuatu yang dihasilkan pemerintah berasal dari segala kejadian dalam masyarakat dan dipergunakan pula untuk kepentingan masyarakat. Kedua, *policy* adalah suatu peristiwa yang ditimbulkan baik untuk mendamaikan *claim* dari pihak-pihak yang konflik, atau untuk menciptakan *incentive* bagi

¹⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (Kamus Digital). kata 'kebijakan'.

¹⁸ Suwitri. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009), hlm 5.

tindakan bersama untuk pihak-pihak yang ikut menetapkan tujuan akan tetapi mendapatkan perlakuan yang tidak rasional dalam usaha bersama tersebut.

Secara filosofi, kebijakan dipandang sebagai serangkaian prinsip, atau kondisi yang diinginkan sebagai suatu “produk”. Kebijakan diartikan sebagai serangkaian kesimpulan atau rekomendasi, sebagai suatu proses kebijakan menunjuk pada cara dimana melalui cara tersebut suatu organisasi dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya yaitu program dan mekanisme dalam mencapai produknya; dan sebagai suatu kerangka kerja, kebijakan merupakan suatu proses tawar menawar dan negosiasi untuk merumuskan isu-isu dan metode.

Dengan demikian yang dimaksud kebijakan adalah sistem nilai kebijakan dan kebijaksanaan yang lahir dari aktor atau lembaga yang bersangkutan. Selanjutnya kebijakan setelah melalui analisis yang mendalam dirumuskan dengan tepat menjadi suatu produk kebijakan.

Kebijakan dapat dibedakan dalam tiga tingkatan:

1. Kebijakan umum, yaitu kebijakan yang menjadi pedoman atau petunjuk pelaksanaan baik yang bersifat positif ataupun yang bersifat negatif yang meliputi keseluruhan wilayah atau instansi yang bersangkutan.
2. Kebijakan pelaksanaan adalah kebijakan yang menjabarkan kebijakan umum. Untuk tingkat pusat, peraturan pemerintah tentang pelaksanaan suatu undang-undang.

3. Kebijakan teknis, kebijakan operasional yang berada di bawah kebijakan pelaksanaan.

Sementara itu Aminullah dalam Muhammadi berpendapat kebijakan adalah suatu upaya atau tindakan untuk mempengaruhi sistem pencapaian tujuan yang diinginkan, upaya dan tindakan dimaksud bersifat strategis yaitu berjangka panjang dan menyeluruh. Laswell sebagaimana dikutip Parsons menyebutkan: kata kebijakan umumnya dipakai untuk menunjukkan pilihan terpenting yang diambil baik dalam kehidupan organisasi atau privat "Kebijakan" bebas dari konotasi yang dicakup dalam kata politis yang sering diyakini mengandung makna "keberpihakan" dan korupsi.¹⁹

b. Proses Perumusan Kebijakan

Meskipun perumus kebijakan telah menunaikan tugasnya dengan baik pada saat merumuskan kebijaksanaa, bukan berarti tugas mereka telah selesai. Mereka masih punya tugas penting terutama dalam pelaksanaan (Implementasi) kebijakan. Jika pada saat merumuskan kebijakan mereka telah berusaha keras agar rumusan-rumusan tersebut cepat final dan kemudian disahkan, maka dalam pelaksanaan kebijakan ini peranan lebih banyak mamantaunya.

Dalam pelaksanaan kebijakan, para perumus sering kali mengajukan tuntutan-tuntutan, memberikan koreksi-koreksi dan masukan terhadap pelaksanaan kebijakan termasuk dilakukan oleh legislatif dengan eksekutif

¹⁹ Parsons, Wayne, *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*, (Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2008), hlm 17.

salah satu dari perumus dan pelaksana kebijakan, jelas kiranya bahwa meskipun para perumus kebijakan mempunyai tugas utama memformulasikan kebijakan, tetapi pada saat implementasi tidak begitu saja lepas tangan.²⁰

Proses kebijakan merupakan serangkaian aktivitas intelektual yang bersifat politis dan divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung satu dengan lainnya menurut urutan masing-masing, aktivitas politis tersebut nampak dalam serangkaian kegiatan yang mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan.²¹

Bagi seorang administrator pendidikan, sebuah kebijakan yang merupakan hasil keputusan sangatlah penting diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap motivasi, komunikasi, kepemimpinan serta perubahan organisasi, kesalahan dalam pengambilan keputusan akan sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai dari diterapkannya kebijakan tersebut.

Pengambilan keputusan yang merupakan tahap akhir dari proses perumusan kebijakan meliputi segala aspek manajemen baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi, semuanya membutuhkan kebijakan. Perumusan kebijakan hingga menjadi keputusan kebijakan merupakan serangkaian kegiatan pengumpulan dan menganalisis informasi yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi, kemudian berusaha

²⁰ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depan* (Jakarta : Bumi Aksara), hlm 67.

²¹ William N Dunn, *Public policy analysis: an introduction*. (New Jersey: Pearson Education, 2003), hlm 43.

mengembangkan alternatif-alternatif kebijakan, membangun dukungan dan melakukan negosiasi, sehingga sampai kepada kebijakan yang dipilih.

Keputusan kebijakan bukan merupakan pemlihan dari berbagai alternatif, melainkan tindakan tentang apa yang boleh dipilih. Pilihan pilihan ini sering disebut sebagai alternatif kebijakan yang dapat dipilih, yang menurut para pendukung tindakan tersebut dapat disetujui. Pada saat proses kebijakan bergerak kearah pembuatan keputusan, maka ada beberapa usul yang akan diterima begitu juga sebaliknya, sebagian lagi akan ditolak, dan mungkin usul yang lain akan dipersempit. Pada tahap ini perbedaan pendapat akan dipersempit dan tawar menawar akan terjadi hingga akhirnya dalam beberapa hal, dan kebijakan hanya akan merupakan formalitas.²²

c. Model Perumusan kebijakan

Model adalah repretase dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Kadang-kadang model berupa objek, sebuah situasi atau proses. Namun, yang jelas model repretasik yang nyata. Dengan adanya model dapat mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih dapat dikelola. Oleh karena itu, menjadi alat penting dari alat-alat penting kerja dalam perumusan kebijakan, model ini sangatlah penting bagi merumuskan kebijakan yang sering diminta untuk membuat rekomendasi kebijakan.²³

²² Budi Winarno . *Kebijakan publik: teori dan proses*. (Yogyakarta: MedPres, 2008), hlm 120.

²³ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 63.

Terkait model perumusan kebijakan ada sejumlah ahli yang menjelaskan ada sejumlah model yang dapat dijadikan rujukan yaitu :

1. Model Elite

Kebijakan dalam model elite dapat dikemukakan sebagai preferensi dari nilai-nilai elite yang berkuasa. Teori model elite menyarankan bahwa rakyat dalam hubungannya dengan kebijakan hendaknya dibuat apatis atau miskin informasi. Dalam model elite lebih banyak mencerminkan kepentingan dan nilai-nilai elite dibandingkan dengan memperhatikan tuntutan-tuntutan orang banyak. Sehingga perubahan kebijakan hanyalah dimungkinkan sebagai suatu hasil dari merumuskan kembali nilai-nilai elite tersebut yang dilakukan oleh elite itu sendiri. Dalam model ini ada 3 lapisan kelompok sosial:

- a) Lapisan atas, dengan dengan jumlah yang sangat kecil (elit) yang selalu mengatur.
- b) Lapisan tengah adalah pejabat dan administrator.
- c) Lapisan bawah (massa) dengan jumlah yang sangat besar sebagai yang diatur.

Isu kebijakan yang akan masuk agenda perumusan kebijakan merupakan kesepakatan dan juga hasil konflik yang terjadi diantara elit politik sendiri. Sementara masyarakat tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan menciptakan opini tentang isu kebijakan yang seharusnya menjadi agenda di tingkat atas. Sementara

birokrat/administrator hanya menjadi mediator bagi jalannya informasi yang mengalir dari atas ke bawah.

2. Model Kelompok

Model kelompok merupakan abstraksi dari proses pembuatan kebijakan. Dimana beberapa kelompok kepentingan berusaha untuk mempengaruhi isi dan bentuk kebijakan secara interaktif. Dengan demikian pembuatan kebijakan terlihat sebagai upaya untuk menanggapi tuntutan dari berbagai kelompok kepentingan dengan cara negoisasi dan kompromi.

Tuntutan-tuntutan yang saling bersaing diantara kelompok-kelompok yang berpengaruh dikelola. Sebagai hasil persaingan antara berbagai kelompok kepentingan pada hakikatnya adalah keseimbangan yang tercapai dalam pertarungan antar kelompok dalam memperjuangkan kepentingan masing-masing pada suatu waktu. Agar supaya pertarungan ini tidak bersifat merusak, maka sistem berkewajiban untuk mengarahkan konflik kelompok. Caranya adalah:

- a) Menetapkan aturan permainan dalam memperjuangkan kepentingan kelompok
- b) Mengutamakan kompromi dan keseimbangan kepentingan
- c) Enacting kompromi tentang kebijakan publik
- d) Mengusakan perwujudan hasil kompromi Kelompok kepentingan yang berpengaruh diharapkan dapat mempengaruhi perubahan kebijakan publik.

Tingkat pengaruh kelompok ditentukan oleh jumlah anggota harta kekayaan, kekuatan organisasi, kepemimpinan, hubungan yang erat dengan para pembuat keputusan, kohesi intern para anggota dll. Model kelompok dapat dipergunakan untuk menganalisis proses pembuatan kebijakan. Menelaah kelompok-kelompok apakah yang paling berkompetensi untuk mempengaruhi pembuatan kebijakan dan yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap keputusan yang dibuat. Pada tingkat implementasi, kompetensi antar kelompok juga merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kebijakan dalam mencapai tujuan.

4. Model Institusional

Kebijakan adalah hasil dari lembaga, yaitu hubungan antara kebijakan (*policy*) dengan institusi pemerintah sangat dekat. Suatu kebijakan tidak akan menjadi kebijakan kecuali jika diformulasikan, serta diimplementasi oleh lembaga pemerintah. Menurut Thomas dye dalam kebijakan di lembaga pemerintahan memiliki tiga hal, yaitu : Legitimasi, Universalitas, Paksaan.

Lembaga pemerintah yang melakukan tugas kebijakan-kebijakan adalah: lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif. Termasuk juga didalamnya adalah lembaga pemerintah daerah dan yang ada dibawahnya. Masyarakat harus patuh karena adanya keputusan yang berhak untuk memaksakan kebijakan tersebut. Kebijakan tersebut kemudian diputuskan dan dilaksanakan oleh

institusi pemerintah. Undang-undanglah yang menetapkan kelembagaan negara dalam pembuatan kebijakan.

5. Model Inkremental

Model ini merupakan kritik pada model rasional. Pada model ini para pembuat kebijakan pada dasarnya tidak mau melakukan peninjauan secara konsisten terhadap seluruh kebijakan yang dibuatnya. karena beberapa alasan, yaitu:

- a) Tidak punya waktu, intelektualitas, maupun biaya untuk penelitian terhadap nilai-nilai sosial masyarakat yang merupakan landasan bagi perumusan tujuan kebijakan.
- b) Adanya kekhawatiran tentang bakal munculnya dampak yang tidak diinginkan sebagai akibat dari kebijakan yang belum pernah dibuat sebelumnya.
- c) Adanya hasil-hasil program dari kebijakan sebelumnya yang harus dipertahankan demi kepentingan tertentu
- d) Menghindari konflik jika harus melakukan proses negoisasi yang melelahkan bagi kebijakan baru.

6. Model Rasional

Kebijakan sebagai laba sosial maksimum, kebijakan rasional diartikan sebagai kebijakan yang mampu mencapai keuntungan sosial tertinggi. Hasil dari kebijakan ini harus memberikan keuntungan bagi masyarakat yang telah membayar lebih, dan pemerintah mencegah kebijakan bila biaya melebihi manfaatnya. Banyak kendala

rasionalitas, Karakteristik rasionalitas sangat banyak dan bervariasi

Untuk memilih kebijakan rasional, pembuat kebijakan harus:

1. Mengetahui semua keinginan masyarakat dan bobotnya
2. Mengetahui semua alternatif yang tersedia
3. Mengetahui semua konsekuensi alternatif
4. Menghitung rasio pencapaian nilai sosial terhadap setiap alternatif
5. Memilih alternatif kebijakan yang paling efisien.

Asumsi rasionalitas adalah preferensi masyarakat harus dapat diketahui dan dinilai/bobotnya. Harus diketahui nilai-nilai masyarakat secara komprehensif. Informasi alternatif dan kemampuan menghitung secara akurat tentang rasio biaya dan manfaat. Aplikasi sistem pengambilan keputusan. Pada dasarnya nilai dan kecenderungan yang berkembang dalam masyarakat tidak dapat terdeteksi secara menyeluruh, sehingga menyulitkan bagi pembuat kebijakan untuk menentukan arah kebijakan yang akan dibuat. Pada akhirnya pendekatan rasional ini cukup problematis dalam hal siapa yang menilai suatu kebijakan bersifat rasionalitas atau tidak.

d. Rekomendasi kebijakan

Rekomendasi kebijakan merupakan proses untuk melakukan pilihan terhadap berbagai alternatif kebijakan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Rekomendasi juga membahas berbagai model kebijakan yang dapat diambil pembuat kebijakan untuk memecahkan masalah yang

dihadapi. Berikut beberapa metode yang dapat digunakan dalam proses seleksi kebijakan.

1. Metode perbandingan. Semua alternative kebijakan yang akan dievaluasi dibandingkan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan, untuk kemudian dipilih salah satu alternative yang memperoleh nilai tertinggi.
2. Metode kecukupan. Pemilihan alternative dilakukan atas dasar kemampuan setiap setiap alternative memenuhi semua kriteri atau persyaratan yang telah ditetapkan. Apabila tidak ada alternative yang memenuhi semua kriteria maka perlu mengurangi jumlah kriteria.
3. Analisi biaya dan manfaat. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi besarnya jumlah yang dikeluarkan dengan besarnya manfaat yang didapat, dengan begitu para pembuat kebijakan dapat mengambil kebijakan yang paling rasional.
4. Metode pro dan kontra. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi semua argumen yang mendukung dan menolak dari setiap alternative kebijakan. Kemudian pembuat kebijakan memilih alternatif kebijakan yang mendapat dukungan paling banyak.
5. Analisis nilai yang diharapkan. Nilai yang diharapkan merupakan hasil dari perkalian antara probabilitas dari setiap alternatif dengan perkiraan hasil. Alternatif yang memiliki nilai yang diharapkan paling tinggi adalah merupakan alternatif yang terbaik.

6. Metode skenario. Metode ini digunakan dengan mengajukan berbagai skenario kejadian dimasa yang akan datang dengan mendasarkan pada kekuatan yang berkembang dalam masyarakat di sekolah tersebut.

e. Implementasi Kebijakan

Tolak ukur kebijakan adalah pada implementasinya. Rumusan kebijakan yang dibuat bukan sekedar mandek sebagai rumusan, melainkan harus secara fungsional dilaksanakan. Sebaik apapun rumusan kebijakan jika tidak di implementasikan, akan tidak dirasakan gunanya. Sebaliknya, sesederhana apapun rumusan kebijakan, jika sudah di implementasikan, akan lebih berguna, apapun dan seberapa pun gunanya.

Bukan berarti suatu rumusan kebijakan yang baik tidak penting, baiknya rumusan kebijakan justru lebih lanjut dapat mendukung mudahnya implementasi kebijakan. Oleh karena itu antara rumusan kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan, bagaikan dua sisi mata uang yang sama-sama pentingnya.

Implementasi harus dilakukan, karena problema-problema yang dirumuskan dalam rumusan kebijakan menuntun pemecahan melalui tindakan, dan tidak sekedar pemecahan secara konseptual, rumusan pemecahan problema tersebut dilaksanakan pada saat formulasi kebijakan, maka ia menuntut dipecahkan senyatanya melalui implementasi. Maka dari sini rumusan itu bisa memecahkan atau menjadi alternatif masalah tersebut, sesuai dengan masalahnya atau tidak dan menimbulkan masalah baru ataukah tidak. Pendek kata, implementasi bisa menjadi tolak ukur tepat tidaknya,

akurat tidaknya, relevan tidaknya dan realitas tidaknya suatu rumusan kebijakan.²⁴

f. Batasan Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pendidikan adalah mengupayakan agar rumusan-rumusan kebijakan pendidikan berlaku di dalam praktek. Menurut Nakamura, dia memberi batasan implementasi kebijakan sebagai keberhasilan mengevaluasi masalah dan menerjemahkan ke dalam keputusan yang bersifat khusus.

Menurut Jhones, lebih banyak mengkritik batasan-batasan implementasi kebijakan. Ia sendiri mendasarkan konsepsi implementasi kebijakan berdasarkan aktifitas fungsional. Implementasi kebijakan dikatakan sebagai konsep yang dinamis memerlukan usaha-usaha untuk mencari apa yang dapat dilaksanakan. Implementasi akhirnya dipahami sebagai pengaturan aktifitas yang mengarah kepada program ke dalam suatu dampak negatif atau positif.

Menurut Supandi, dia memberikan batasan implementasi kebijakan sebagai suatu proses menjalankan, menyelenggarakan atau mengupayakan agar alternatif-alternatif yang diputuskan berlaku di dalam praktek. Intinya, rumusan-rumusan kebijakan yang umumnya abstrak baru nyata dan kongkrit setelah diimplementasikan secara nyata.

Beda lagi dengan pendapat Islami, beliau memandang lain mengenai implementasi kebijakan ini. Ia menyatakan bahwa kebijakan yang telah

²⁴ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depan* (Jakarta : Bumi Aksara), hlm 64.

dirumuskan tersebut secara otomatis terimplementasikan dengan sendirinya meskipun implementasinya harus diupayakan. Kebijakan yang terlaksana dengan sendirinya lazim dikenal dengan *self executing*, sedangkan kebijakan yang tidak otomatis terlaksana dengan sendirinya lazim dikenal dengan non *self executing*.²⁵

g. Kebijakan Publik

Istilah kebijakan publik sering disebut dengan *public policy*, yaitu suatu aturan yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh warganya. Setiap pelanggaran akan diberi sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya yang dilakukan dan sanksi dijatuhkan didepan masyarakat oleh lembaga yang mempunyai tugas menjatuhkan sanksi.²⁶

Bagi Mustopadidjaja memberikan pengertian kebijakan publik sebagai suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu, yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan negara dan pembangunan.²⁷

Kebijakan publik ini dapat kita artikan suatu hukum. Akan tetapi tidak hanya sekedar hukum namun kita harus memahaminya secara utuh dan benar.

Ketika suatu isu yang menyangkut kepentingan bersama dipandang perlu

²⁵ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depan*, (Jakarta : Bumi Aksara), hlm 66.

²⁶ Riant Nugroho, *Public Policy*, (Elex Media Komputindo, Jakarta, 2009), hlm 1-7

²⁷ Mustopadidjaja, *Manajemen Proses Kebijakan Publik*, (Lembaga Administrasi Negara bekerjasama dengan Duta Pertiwi Foundation, Jakarta, 2007), hlm 5.

untuk diatur maka formulasi isu tersebut menjadi kebijakan publik yang harus dilakukan dan disusun serta disepakati oleh para pejabat yang berwenang. Ketika kebijakan publik tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik; apakah menjadi Undang-Undang, apakah menjadi Peraturan Pemerintah atau Peraturan Presiden termasuk Peraturan Daerah maka kebijakan publik tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati.

Sementara itu Dye mendefinisikan bahwa kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah.²⁸ Pengertian kebijakan publik tersebut terdapat kelemahan-kelemahan, yakni: ruang lingkup studi ini menjadi sangat luas dan kabur. Kedua, definisi Dye sebenarnya tak lebih dari pengertian dari ilmu politik khususnya yang menfokuskan negara sebagai pokok kajiannya.²⁹

h. Analisis Kebijakan

Untuk memahami arti analisis kebijakan yang berlaku umum dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks, maka perlu disajikan beberapa pengertian analisis kebijakan berbagai bebrapa ahli sebagai berikut:

1. Patton dan sawicki mengemukakan bahwa analisis kebijakan adalah suatu rangkaian proses dalam menghasilkan kebijakan.
2. Duncan MacRae mengartikan analisis kebijakan ini sebagai suatu disiplin ilmu sosial terapan yang enggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan, menilai, dan

²⁸, Thomas R Dye, *Understanding Public Policy*, (New Jersey: Prentice Hall, 1978,) hlm 2.

²⁹ Badjuri dan Yuwono, *Kebijakan Publik: Konsep & Strategi*, (UNDIP Press, Semarang, 2002), hlm 152.

membuahkan pemikiran dalam rangka upaya memecahkan masalah publik.

3. Stokey dan Zekhauser yang mengartikan analisis kebijakan sebagai suatu proses rasional dengan menggunakan metode dan teknik yang rasional pula. Selanjutnya mereka mempersempit analisis kebijakan hanya diperuntukkan bagi para pembuat keputusan yang rasional sebagai penentu tujuan kebijakan dan yang menggunakan proses logika dalam menelusuri cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan
4. Menurut Ace Suryadi mrngartikan analisis kebijakan sebagai cara atau prosedur dalam menggunakan pemahaman manusia terhadap dan memecahkan masalah kebijakan.

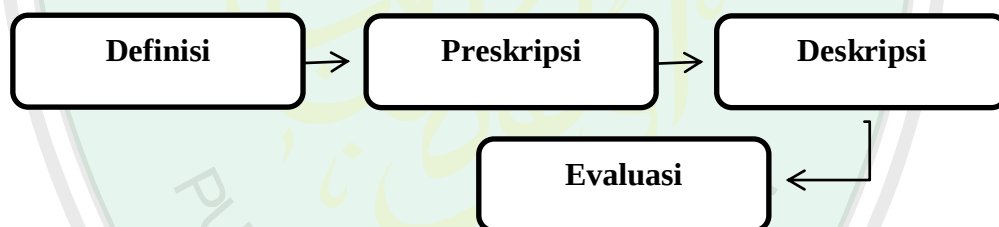
Analisis kebijakan merupakan suatu disiplin ilmu yang berupa memecahkan masalah dengan menggunakan teori, metode dan subtansi penemuan tingkah laku dan ilmu-ilmu sosial, profesi sosial, dan filosofi politis. Sebagaimana aktivitas menggambarkan analisi kebijakan, salah satunya diadopsi bahwa analisis kebijakan adalah proses pengkajian multidisipliner yang dirancang secara kreatif, dengan penilaian yang kritis, dan mengkomunikasikan informasi yang bermanfaat dan dipahami serta meningkatkan kebijakan.³⁰

i. Prosedur Analisis Kebijakan

Motodologi kebijakan menggabungkan lima prosedur umum yang lazim dipakai dalam pemecahan masalah manusia deinisi, prediksi, preskripsi

³⁰ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 5.

dan evaluasi. Dalam analisis kebijakan prosedur-prosedur tersebut memperoleh nama-nama khusus. Perumusan masalah (definisi) menghasilkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan. Peramalan (prediksi) menyediakan informasi mengenai konsekuensi pada masa datang dari penerapan alternatif kebijakan, termasuk tidak melakukan sesuatu. Rekomendasi (preskripsi) menyediakan informasi mengenai nilai atau kegunaan relatif dari konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan. Evaluasi yang mempunyai nama sama yang dipakai dalam bahasa sehari-hari menyediakan informasi mengenai nilai atau kegunaan dari konsekuensi pemecahan atau mengatasi masalah.



Gambar 2.1 Analisis Kebijakan Menurut William N.Dunn

Analisis kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses pengkajian yang meliputi lima komponen informasi kebijakan yang ditransformasikan dari satu ke lainnya dengan menggunakan lima prosedur analisis kebijakan, seperti digambarkan dalam kerangka kerja. Penggunaan prosedur analisis kebijakan seperti (perumusan masalah, peramalan, pemantauan, evaluasi dan rekomendasi), memungkinkan analisis mentransformasikan satu tipe informasi lainnya ke informasi dan prosedur bersifat saling tergantung, mereka terkait di dalam proses dinamis transformasi informasi kebijakan. Oleh karena

itu, komponen-komponen informasi kebijakan seperti masalah-masalah kebijakan, masa depan kebijakan, aksi kebijakan, hasil kebijakan, kinerja kebijakan) ditranormasikan dari satu ke satu yang lainnya dengan menggunakan analisis kebijakan. Seluruh proses yang diatur melalui perumusan masalah yang diletakkan pada pusat kerangka kerja.³¹

Analisis kebijakan menurut Patton Sawinski pertama kali digunakan oleh E. Linblom pada tahun 1958, dia merujuk istilah itu untuk jenis analisis kuantitatif yang melibatkan perbandingan inkremental di mana metode nonkuantitatif termasuk pengakuan interaksi nilai dan kebijakan.

Prosedur atau langkah-langkah tahapan dari proses analisis kebijakan menurut Patton dan Sawinski adalah :

1. Verifikasi, definisi dan pencarian masalah

Menyusun atau merumuskan masalah kebijakan merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang analis. Selama proses analisis, seorang analis harus mampu mendefinisikan ulang masalah agar masalah itu dapat dipecahkan

2. Menentukan kriteria evaluasi.

Supaya alternatif-alternatif kebijakan dapat diperbandingkan, diukur, dan dipilih maka kriteria evaluasi yang relevan harus disusun. Beberapa ukuran yang umum digunakan mencakup: biaya, keuntungan bersih, keefektifan, keefisienan, administrasi yang mudah, legalitas

³¹ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 54.

dan dapat diterima secara politis. Dimensi politis dari masalah yang akan mempengaruhi suatu pemecahannya harus diidentifikasi, karena berbagai alternatif akan berbeda-beda dalam aseptabilitas politiknya. Kriteria evaluasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi alterantif kebijakan misalnya dengan melihat sisi *efisiensi*, *efektivitas*, *cakupan* dan *keberlanjutannya*.

3. Identiikasi alternatif kebijakan

Pada proses ini analis harus memiliki suatu pemahaman tentang nilai-nilai, tujuan-tujuan, dan sasaran-sasaran tidak hanya dari pemberi pemerintah untuk menganalisis tetapi juga meliputi kelompok orang-orang lainnya. Kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya dapat dipergunakan untuk menilai alternatif-alternatif, menolong analis menghasilkan alternatif kebijakan. Analis akan lebih baik memiliki daftar alternatif-alternatif yang memungkinkan. Alternatif dapat diidentifikasi melalui banyak cara misalnya dengan penelitian dan eksperimen-eksperimen, melakukan test atas ide-ide dengan meminta pemikiran orang lain melalui survey.

4. Evaluasi alternatif kebijakan

Sifat masalah dan tipe kriteria evaluasi akan memberi gambaran metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakan alternatif. Beberapa masalah membutuhkan analisis kuantitatif, dan lainnya membutuhkan analisis kualitatif, bahkan banyak yang memutuhkan keduanya. Informasi dapat diketemukan selama

identifikasi dan evaluasi kebijakan yang mungkin menampilkan aspek-aspek baru dari masalah yang memerlukan tambahan atau perbedaan kriteria evaluasi.

5. Memunculkan dan memilih di antara alternatif-alternatif kebijakan

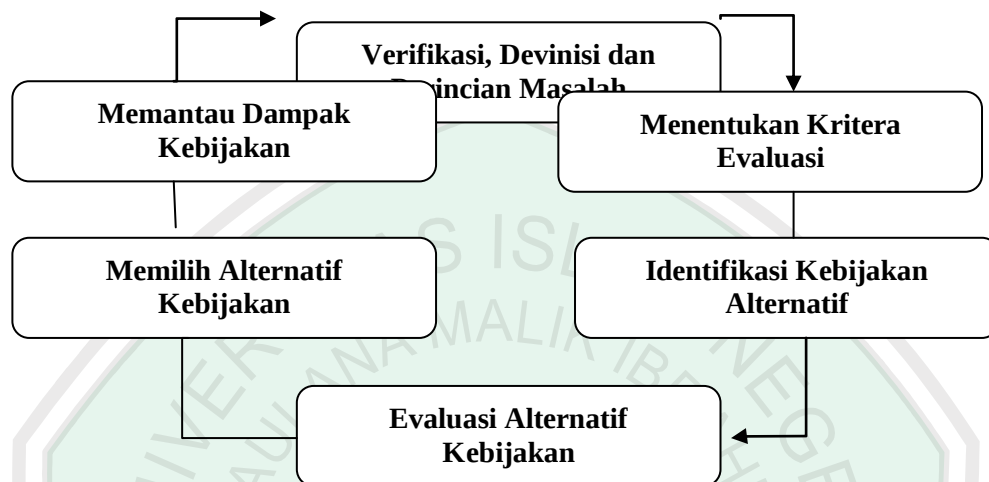
Hasil evaluasi dapat ditampilkan sebagai suatu daftar alternatif-alternatif, penjumlahan/ penghitungan kriteria, dan laporan tingkat/derajat kriteria yang dipenuhi oleh masing-masing alternatif. Menggunakan matrik yang membandingkan alternatif-alternatif merupakan cara yang sangat baik, yang memudahkan orang lain membaca dan memahami

6. Memantau dampak kebijakan

Meskipun kebijakan telah diimplementasikan, masih ada keraguan apakah masalah telah dipecahkan dengan baik dan apakah kebijakan yang dipilih telah diimplementasikan dengan baik. Hal ini perlu dipahami karena program perlu dimonitoring selama implementasi untuk menjamin bahwa kebijakan ini mengubah bentuk tanpa sengaja, dan juga untuk mengukur dampak kebijakan. Selain itu, juga untuk menentukan apakah mereka memiliki dampak yang diinginkan, dan untuk memutuskan apakah kebijakan atau program itu dilanjutkan, diubah, atau dihentikan.³²

³² Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 184.

2.2 Gambar hubungan keenam langkah-langkah analisis kebijakan menurut Patton dan Sawinski dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



j. Pendekatan-Pendekatan Analisis Kebijakan

Dalam literatur analisis kebijakan, pendekatan dalam analisis kebijakan pada dasarnya meliputi bagian besar yaitu pendekatan deskriptif dan pendekatan normatif. Istilah yang digunakan tentang pendekatan deskriptif dan normatif secara mendalam dibahas dalam literatur, diantaranya dalam Dunn, Patton dan Sawicki. Walaupun menggunakan istilah yang berbeda pendekatan dalam semua ilmu pengetahuan selalu berkisar diantara kedua jenis pendekatan tersebut.

1. Pendekatan Deskriptif

Pendekatan deskriptif adalah suatu prosedur atau cara yang digunakan oleh penelitian dalam ilmu pengetahuan. Menurut Cohn pendekatan deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan dalam penyajian suatu keadaan

apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan yang perlu diketahui oleh para pemakai.

Tujuan pendekatan deskriptif ini adalah mengemukakan penafsiran yang benar secara ilmiah mengenai gejala kemasyarakatan agar diperoleh kesepakatan umum mengenai suatu permasalahan yang sedang disoroti. Pendekatan analisis kebijakan menurut Dunn ada tiga yaitu empiris, evaluatif, dan normatif. Pendekatan evaluatif yang dimaksudkan sama dengan pendekatan deskriptif, yaitu menerangkan apa adanya tentang hasil dari suatu upaya yang dilakukan oleh suatu kegiatan atau program.

2. Pendekatan Normatif

Pendekatan normatif yang sering disebut juga pendekatan deskriptif merupakan upaya dalam ilmu pengetahuan untuk menawarkan suatu norma, kaidah resep yang dapat digunakan oleh pemakai dalam rangka memecahkan suatu masalah. Tujuan pendekatan ini adalah membantu para pemakai hasil penelitian dalam menentukan atau memilih salah satu dari beberapa pilihan cara atau prosedur yang paling efisien dalam menangani atau memecahkan suatu masalah. Norma atau resep tersebut diharapkan dapat mempermudah para pemakai hasil penelitian dalam ilmu pengetahuan, khususnya dalam pemecahan masalah-masalah sosial kemasyarakatan. Pendekatan ini

betujuan agar para pengambil keputusan memahami permasalahan yang sedang disoroti dari suatu isu kebijakan.³³

Pendekatan normatif dalam analisis kebijakan dimaksudkan untuk membantu para pengambil keputusan dalam memberikan gagasan hasil pemikiran para pengambil keputusan tersebut dapat memecahkan suatu masalah kebijakan. Informasi yang normatif atau deskriptif ini biasanya berbentuk alternatif kebijakan sebagai hasil analisis data. Informasi jenis ini dihasilkan dari metodologi yang sempurna bersifat rasional yang sesuai, baik argumentasi teoretis maupun data dan informasi. Informasi yang bersifat normatif ini menelaah sektor pendidikan (Balitbang Depdiknas) “informasi teknis”, karena merupakan hasil analisis data berdasarkan informasi yang berkaitan dengan suatu isu kebijakan yang sedang atau ingin disoroti.

k. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan merupakan salah satu tahapan proses kebijakan yang kritis dan penting.³⁴ Hal ini dikarenakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kebijakan di lapangan, apakah sesuai dengan harapan atau ada yang menyimpang. memberikan pengertian tentang evaluasi kebijakan sebagai kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan.³⁵ Sedangkan

³³ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 50.

³⁴ Tangkilisan, Nogi, Hessel, *Evaluasi Kebijakan Publik: Penjelasan, Analisis & Transformasi Pikiran Nagel*, (Yogyakarta: Balairung & Co, 2003), hlm 12.

³⁵ Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm 119.

Dye dalam Parsons memberikan pengertian evaluasi kebijakan adalah pemeriksaan yang obyektif, sistematis, dan empiris terhadap efek dari kebijakan dan program publik terhadap targetnya dari segi tujuan yang ingin dicapai.³⁶

Kemudian dalam kebijakan mengapa perlu ada evaluasi? Subarsono memberikan argumen, yaitu:

1. agar mengetahui tingkat efektivitas suatu kebijakan, yakni seberapa jauh suatu kebijakan mencapai tujuannya.
2. untuk mengetahui apakah suatu kebijakan berhasil atau gagal. Dengan melihat tingkat efektivitasnya, maka dapat disimpulkan apakah suatu kebijakan, maka dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada publik sebagai pemilik dana dan mengambil manfaat dari kebijakan dan program pemerintah.
3. untuk menunjukkan pada *stakeholder* manfaat suatu kebijakan. Apabila tidak dilakukan evaluasi terhadap sebuah kebijakan, para stakeholders, terutama kelompok sasaran tidak mengetahui secara pasti manfaat dari sebuah kebijakan atau program.
4. untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama. Akhirnya, evaluasi kebijakan bermanfaat untuk memberikan masukan bagi proses pengambilan kebijakan yang akan datang agar tidak mengulangi

³⁶ Dye Parsons, *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*, (Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2008) ,hlm559.

kesalahan yang sama. Sebaliknya, dari hasil evaluasi diharapkan dapat ditetapkan kebijakan yang lebih baik.³⁷

1. Tujuan Evaluasi Kebijakan

Menurut Sudjana tujuan dilaksanakan evaluasi adalah untuk:³⁸

1. Memberikan masukan bagi perencanaan program.
2. menyajikan masukan bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan tindak lanjut, perluasan atau penghentian program
3. memberikan masukan bagi pengambilan keputusan tentang modifikasi atau perbaikan program
4. memberikan masukan yang berkenaan dengan faktor pendukung dan penghambat program
5. memberi masukan untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring) bagi penyelenggara, pengelola dan pelaksana program dan.
6. menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program pendidikan luar sekolah.

Lebih khusus lagi, Badjuri dan Yuwono mengatakan evaluasi kebijakan setidaknya ada tiga tujuan utama, yaitu:³⁹

1. Untuk menguji apakah kebijakan yang diimplementasikan telah mencapai tujuan?

³⁷ Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005,) hlm 123.

³⁸ Sudjana , *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*, (Jakarta, Rosdakarya, 2006,) hlm 48.

³⁹ Badjuri dan Yuwono, *Kebijakan Publik: Konsep & Strategi*, (UNDIP Press, Semarang, 2002), hlm 132.

2. Untuk menunjukkan akuntabilitas pelaksana publik terhadap kebijakan yang telah diimplementasikan.
3. Untuk memberikan masukan pada kebijakan-kebijakan publik yang akan datang.

Tidak hanya itu, menurut Nugroho tujuan pokok evaluasi bukanlah untuk menyalah-nyalahkan, melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan suatu kebijakan publik.⁴⁰ Tugas selanjutnya bagaimana mengurangi atau menutup kesenjangan tersebut. Jadi evaluasi kebijakan publik harus dipahami sebagai sesuatu yang bersifat positif.

m. Problem Evaluasi Kebijakan

Banyak problema yang dialami aktivitas dalam mengevaluasi kebijakan, termasuk kebijakan pendidikan. Problem-problem tersebut adalah :

1. Bila tujuan kebijakan tidak jelas. Ketidak jelasan tujuan demikian, lazimnya diakibatkan oleh adanya kompromi dan kompensus yang dipaksakan pada saat formulasi kebijakan kompromi dan kompensus demikian lazim dipaksakan, karena memang dimaksudkan untuk mengakomodasikan banyaknya kepentingan yang ada di dalamnya.

Tanpa adanya kompromi-kompromi, bisa menjadi penyebab formulasi kebijakan tersebut dapat disetujui oleh banyaknya peserta kebijakan. Dan jika tidak disetujui berarti tidak dapat dilaksanakan, maka dari itu, tujuan yang dirumuskan umumnya kabur dan bisa

⁴⁰ Nugroho, *Public Policy*, (Elex Media Komputindo, Jakarta, 2009), hlm 535-536.

bermakna ganda. Pada hal, gandanya makna tujuan justru menyikarkan evaluasinya.

2. Cepatnya perkembangan masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan tersebut. Ini menyulitkan evaluasi kebijakan, oleh karena masalah-masalah yang bermaksud dipecahkan oleh kebijakan, mungkin juga sudah berubah dan bahkan berganti dengan masalah lainnya. Masalah-masalah yang bermaksud dipecahkan oleh formulasi dan implementasi kebijakan sudah tidak ada, sementara masalah baru yang bahkan tidak ada kaitannya dengan masalah lama muncul.
3. Tak jelasnya masalah, sumber masalah dan gejala masalah. Ketidakjelasan demikian, bisa jadi karena antara masalah, sumber masalah dan gejala masalah sudah tumpang tindih. Hal ini terjadi terutama karena masalah-masalah tersebut tergolong masalah sosial, antara yang satu dengan yang lain kadang-kadang saling *interchange*.
4. Terkaitnya antara masalah satu dengan masalah lain.
5. Subjektifnya masalah kebijakan. Ini dapat diketahui dari berbedanya masalah menurut persepsi orang satu dengan menurut persepsi orang lain. Bahkan sesuatu yang oleh seseorang dianggap sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan, justru dianggap sebagai sesuatu yang menguntungkan dan oleh karena itu harus dipertahankan.⁴¹

⁴¹ Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depan* (Jakarta : Bumi Aksara), hlm 94.

b. UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah)**a. UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah)**

UPTD adalah singkatan dari kata unit pelaksana teknis daerah. UPTD Pendidikan adalah lembaga yang melaksanakan kebijakan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam bidang pendidikan dan merupakan perpanjangan tangan dinas pendidikan kabupaten atau kota dalam mengimplementasikan peraturan dan kebijakan dalam pendidikan di tingkat kecamatan.

UPTD Pendidikan sebagai pelaksana program penyelenggaraan pendidikan di tingkat kecamatan merupakan pembina, pengembang, pemantau, penilai koordinator dan penasihat penyelenggara pendidikan di tingkat sekolah baik pendidikan formal maupun nonformal dalam upaya mewujudkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Gresik Kecamatan Bungah dan harus mampu melaksanakan serta menginformasikan kepala stakeholder pendidikan.

b. Tugas dan Fungsi UPTD Pendidikan

Kepala UPTD mempunyai tugas memimpin, mengawasi, mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pendidikan kejuruan, pengelolaan dokumentasi, layanan informasi, ketatausahaan dan pelayanan masyarakat.

Tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan bidang pendidikan, yang meliputi perumusan kebijakan, pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, dan pengendalian

mutu pendidikan serta tugas perbantuan lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Fungsi dari UPTD Pendidikan Adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan kebijakan, pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengendalian mutu pendidikan
2. Mengkoordinasi penerapan kebijakan, pembangunan dan pelaksanaan pengelolaan pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengendalian mutu pendidikan
3. Penyelenggaraan pengendalian mutu pendidikan, pemantauan dan analisa kelayakan kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan
4. Pengusulan pengangkatan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan PNS untuk Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Non Formal sesuai kewenangannya
5. Pemindahan pendidik dan pengusulan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan PNS pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Non Formal selain karena alasan pelanggaran Peraturan Perundang-undangan

6. Pembinaan, pengembangan dan peningkatan kesejahteraan, penghargaan, serta perlindungan pada pendidik dan tenaga kependidikan di kabupaten
7. Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan bidang pendidikan yang meliputi, pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan
8. Pelaksanaan evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah dan Pendidikan Non Formal skala kabupaten
9. Penyelenggaraan pelayanan perizinan dan/atau rekomendasi perizinan bidang pendidikan sesuai kewenangan daerah
10. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan bidang pendidikan dalam penerapan kebijakan, pembiayaan, kurikulum, dan pengendalian mutu pendidikan
11. Pembinaan dan pengendalian Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan
12. Pengkoordinasian pelaksanaan pembinaan dan pengelolaan perpustakaan dan laboratorium sekolah
13. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidangnya.⁴²

⁴² <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-Bungah> , di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.

c. Profesionalisme Kepala Sekolah

a. Profesionalisme

Berbicara mengenai profesionalisme pemikiran kita akan tertuju pada pekerjaan. Menurut Danim Sudarwan makna profesional merujuk pada dua hal yaitu :

1. Orang yang menyandang suatu profesi. Orang profesional biasanya melakukan pekerjaan sesuai dengan keahliannya dan mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai tanggung jawab dan kemampuan profesional.
2. Kinerja atau *performance* seseorang yang melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.⁴³

Profesionalisme berasal dari bahasa Inggris yaitu professionalism yang secara leksikal berarti sifat profesional. Menurut Jasin, Anwar (Dalam Raharjo Dawam) profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalismenya dan terus mengembangkan strategi-strategi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.⁴⁴

Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya tersebut. Istilah kemampuan profesional dimaksudkan sebagai

⁴³ Danim Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2002), hlm 22.

⁴⁴ Dawam Raharjo. *Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional Menjawab Tantangan Kualitas Sumber Daya Manusia Abad 21*. (Jakarta: Intermasa, 1997), hlm 35.

tingkat keahlian (kemahiran) yang dipersyaratkan (dituntut) untuk dapat melakukan suatu pekerjaan (jabatan) yang dilakukan secara efisien dan efektif dengan tingkat keahlian yang tinggi dalam mencapai suatu pekerjaan (jabatan) tersebut. Untuk mencapai keahlian itu, seseorang harus melalui proses pendidikan spesialisasi tertentu (pada jenjang pendidikan yang tinggi). Seseorang hanya dapat diberikan kewenangan untuk melakukan pekerjaan apabila berhasil mencapai standar kemampuan minimum.⁴⁵

b. Ciri-ciri Jabatan Profesional

Menurut Jasin, Anwar dalam Raharjo, Dawam ada empat ciri jabatan atau pekerjaan yang disebut profesional yaitu :

1. Tingkat pendidikan spesialisnya menuntut seseorang melaksanakan jabatan (pekerjaan) dengan penuh tanggung jawab, kemandirian mengambil keputusan, mahir terampil dalam mengerjakan pekerjaan.
2. Motif atau tujuan utama seorang memilih jabatan (pekerjaan) itu adalah mengabdikan kepada kemanusiaan, bukan imbalan kebendaan (bayaran) yang menjadi tujuan utama.
3. Terdapat kode etik jabatan yang secara sukarela diterima menjadi pedoman perilaku dan tindakan kelompok profesional yang bersangkutan. Jadi kalau menjalankan pekerjaan kode etik itulah yang menjadi standar moral perilaku anggotanya. Pelanggaran terhadap kode etik dapat menyebabkan seseorang mendapat teguran dari pimpinan profesinya.

⁴⁵ Fahrudin dan Ali Idrus. *Pengembangan Profesionalitas Guru*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hlm 96.

4. Terdapat semangat kesetiakawanan seprofesi, misalkan dalam bentuk tolong menolong antara anggota-anggotanya, baik dalam suka maupun dalam duka.⁴⁶

c. Kepala Sekolah

Kepala sekolah bersal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁷ Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah.⁴⁸

Kepala sekolah merupakan jabatan yang istimewa karena sebagai penanggung jawab utama mengelola sebuah lembaga yang istimewa yaitu sekolah sebagai lembaga pendidikan formal pendidikan yang akan sangat mewarnai masa depan anggotanya. Dan kepala sekolah tidak dapat lepas dari

⁴⁶ Dawam Raharjo. *Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional Menjawab Tantangan Kualitas Sumber Daya Manusia Abad 21*. (Jakarta: Intermasa, 1997), hlm 35.

⁴⁷ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm 83.

⁴⁸ Rahman dkk. *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Jatinangor: Alqaprint. 2006), hlm 106.

kekuasaan, karena tanpa kekuasaan pemimpin tidak memiliki kekuatan yuridis atau kekuasaan lain dalam mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang ia kehendaki.⁴⁹

Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab kelancaran proses belajar mengajar disuatu sekolah. Disisi lain ia sebagai manajer yang mengatur seluruh kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tanggung jawab terhadap kegiatan yang ada disekolah tersebut.

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tugas ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam melaksanakan tugas-tugas pengajaran.⁵⁰

Adapun fungsi kepala sekolah adalah :

1. Fungsi perencanaan, seseorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya organisasi.
2. Fungsi memandang kedepan, seorang pemimpin yang senantiasa memandang kedepan berarti mampu meneropong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap segala kemungkinan.

⁴⁹ Husaini Usman, M.PD.,M.T. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Bumi Aksara, Jakarta. 2006), hlm.248.

⁵⁰ Hendiyat Soetopo. dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (PT. BINA AKSARA Anggota IKAPI, 1984), hlm. 19

3. Fungsi mengembangkan loyalitas, pengembangan kesetiaan tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi.
4. Fungsi pengawasan, pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk selalu senantiasa meneliti kemajuan pelaksana rencana.
5. Fungsi pengambilan keputusan, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Dalam hal ini banyak pemimpin yang menunda bahkan tidak berani mengambil keputusan.
6. Fungsi pemeliharaan, fungsi mengupayakan kepuasan bathin bagi pemelihara dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan.
7. Seseorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian kepada anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberikan semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin belajar dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi. Pemimpin juga perlu memberikan reward, pujian kepada anak buahnya yang berprestasi untuk menjalankan fungsi dengan semangat.⁵¹

Inti kesuksesan suatu badan usaha, lembaga publik maupun lembaga pendidikan, pada dasarnya terletak pada manajer atau pimpinannya. Sekalipun organisasi itu baik, peralatannya cukup, modal ada, tetapi jika

⁵¹ Mulyono, *Educational Leadership*, (Malang : UIN Press, 2009), hlm 21.

dikelola yang tidak baik dalam memimpin, maka sulit diharapkan akan berhasil.⁵²

Menurut Soetopo Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.⁵³ Sedangkan menurut Handoko bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.⁵⁴ Sedangkan menurut Stoner Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.⁵⁵

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

⁵² Abdul Choliq Dahlan, *Manajemen Pendidikan Perspektif terhadap Pendidikan di Indonesia*, (bahan kuliah Manajemen Pendidikan, Semarang, 2006), hlm. 17.

⁵³ Hendiyat Soetopo. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984), hlm 1.

⁵⁴ Handoko, T. Hani. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1995), hlm 294.

⁵⁵ Thoha Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm 264.

Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah. 6) inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inofasi.⁵⁶

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam Kartono. Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut: 1) energi jasmaniah dan mental Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan. 2) kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya. 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan, 4) keramahan dan kecintaan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat

⁵⁶ Handoko, T. Hani.. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1995), hlm 297.

diarahkan untuk mencapai tujuan. 5) integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat. 6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin. 7) ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. 8) kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif. 9) keterampilan mengajar pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. 10) kepercayaan Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.⁵⁷

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut: 1) kekuatan. Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan. 2) Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis. 3) pengetahuan tentang relasi insane. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan. 4)

⁵⁷ Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), hlm 37.

kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan. 5) obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya. 6) dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum. 7) keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan. 8) kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya. 9) Keterampilan social. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik. 10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.⁵⁸

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

⁵⁸ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992) hlm 57.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

d. Ukuran Kinerja Kepala Sekolah Yang Profesional

Dalam mengimbangi berbagai keadaan yang seringkali berubah, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai educator dan administrator, melainkan juga harus berperan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu. Kepala sekolah juga dapat mengetahui proses pengerjaan itu terlaksana sesuai rencana, cara, hasil dan memperoleh waktu penyelesaian.

Persoalannya sekarang tolak ukur kinerja yang dapat disimak dari kepala sekolah yang kompeten serta pengetahuan dan ketrampilan yang harus dimiliki untuk berkinerja.⁵⁹

e. Keyakinan/Pendirian Kepala sekolah

Kepala sekolah harus memiliki sejumlah keyakinan atau pendirian untuk dapat berkinerja sebagaimana yang dituntut baginya. Misalnya, ia harus yakin bahwa KKN adalah perbuatan tercela yang tidak bertanggung jawab dan merusak. Keyakinan ini yang bersumber dari nilai-nilai moral yang dianutnya ikut mewarnai perilakunya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

⁵⁹ Mulyono, *Educational Leadership*, (Malang : UIN Press, 2009), hlm 104.

Dengan keyakinan ia tidak akan memberi kesempatan terjadinya praktek yang tidak terpuji di sekolahnya.

Berikut adalah keyakinan atau pendirian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk dapat berkinerja sebagai mana yang diharapkan

- a) Kepala sekolah yakin bahwa pekerja adalah ibadah. Ia dengan rela menerima tanggung jawabnya secara utuh.
- b) Semua pengaruh yang dimilikinya di gunakan semata-mata demi kepentingan peserta didik, bukan untuk kepentingan lain. Ia harus berusaha mengendalikan diri dan bawahannya agar tidak merugikan kepentingan masa depan anak didiknya.
- c) Semua orang dapat di didik dan semua peserta didik dapat belajar. Ada banyak cara yang dapat di gunakan agar peserta didik dapat memiliki cara belajar seumur hidup. Dari sini kepala sekolah perlu menekankan bahwa sumber belajar bukan hanya guru.
- d) Kepala sekolah harus yakin bahwa anggota sekolahnya memerlukan standar, harapan, dan kinerja bermutu tinggi. Kepala sekolah harus memikirkan visi misi untuk meningkatkan mutu sekolahnya.
- e) Kepala sekolah harus yakin tentang pentingnya pengikut sertaan seluruh anggota komunitas sekolah. Keputusan ini di buat untuk meningkatkan mutu pembelajaran sehingga ia mempercayai para guru staf dan mempertimbangkan bagaimana keputusan manajerialnya.
- f) Kepala sekolah harus yakin bahwa belajar berlangsung sepanjang hayat (*life of learning*) ia harus memberikan contoh dengan metode ini

dengan praktek-prakteknya agar menunjukkan keterbukaan dalam gagasan baru.

- g) Kepala sekolah harus yakin tentang perlunya pengembangan profesional sebagai bagian integral peningkatan sekolah. Oleh sebab itu harus selalu mencari peluang dan terus meningkatkan profesionalitas diri dan bawahannya.
- h) Kepala sekolah harus yakin bahwa keragaman komunitas sekolah memperkaya sekolah. Ia harus mengakui dan memberi peluang adanya keragaman gagasan, nilai-nilai, dan budaya tanpa melakukan diskriminasi di sekolahnya.⁶⁰
- i) Kepala sekolah berpendirian bahwa lingkungan belajar haruslah aman, sehat, dan seportif. Ia harus berusaha keras agar imbasan masalah-masalah sosial tidak sangat berpengaruh terhadap efektifitas sekolahnya.
- j) Kepala sekolah harus yakin bahwa sekolahnya beroperasi sebagai bagian integral dari masalah yang lebih besar dari sini ia harus menerapkan pendekatan sistem yang bisa mempengaruhi kepentingan sekolah.
- k) Kepala sekolah yakin bahwa publik memerlukan informasi yang cukup tentang sekolah dan kemajuan atau bahkan masalah yang dihadapi.⁶⁰

⁶⁰ Mulyono. *Education al leadership*. (malang: UIN press, 2009), hlm 77.

B. Kajian Teori dalam Perspektif Islam

1. Kebijakan Perspektif Islam

Indonesia adalah negara sekuler dalam arti tidak menjadikan agama sebagai dasar negara. Seperti kita ketahui bahwa pancasila adalah satu-satunya dasar negara yang telah dipakai selama ini. Kendatipun demikian Indonesia adalah negara dengan jumlah penduduk pemeluk agama Islam terbesar di dunia.⁶¹

Konsep kebijakan merupakan salah satu pesan syari'at yang sangat ditekankan di dalam al-Qur'an keberadaannya dalam berbagai bentuk pola kehidupan manusia, baik dalam suatu rumah kecil yakni rumah tangga yang terdiri anggota kecil keluarga, dan dalam bentuk rumah besar yakni sebuah negara yang terdiri dari pemimpin dan rakyat, konsep kebijakan merupakan suatu landasan tegaknya kesamaan hak dan kewajiban dalam kehidupan manusia, di mana antara pemimpin dan rakyat memiliki hak yang sama membuat aturan yang mengikat dalam lingkup kehidupan bermasyarakat.

Ternyata konsep kebijakan ini sudah di pernah diterapkan pada zaman Rosulullah SWT. Surat Ali-'Imraan ayat 159 :

⁶¹ lihat Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan lembaga Pendidikan Islam*, (PT Erlangga, 2007), hlm 129-170

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّمْ يَكُنْ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿٦٢﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁶²

Ayat ini memiliki hubungan yang erat terhadap peristiwa Perang Uhud. Pada peristiwa tersebut kaum muslim mengalami kekalahan telak akibat hilangnya disiplin sebagian tentara Islam terhadap perintah yang telah di tetapkan nabi. bahkan dalam satu riwayat pada waktu itu Nabi terluka sangat parah dan giginya rontok. Ayat ini serta beberapa ayat berikutnya merupakan penjelasan tentang sikap dan sifat nabi sebagai leader yang mesti diambil ketika menghadapi fakta yang tidak sesuai dengan instruksinya sekaligus sebagai sugesti dari Allah agar selalu optimis dalam perjuangan.

jadi ayat ini merupakan ayat leadership dan musyawarah di tengah-tengah keadaan yang sangat darurat dalam peperangan, nabi tetap mengedepankan hasil keputusan musyawarah bersama para sahabat tentang bagaimana mensiasati taktik perang di gunung Uhud. Dari hasil musyawarah tersebut nabi mengikuti pendapat mayoritas sahabat, meskipun hasilnya sangat mengecewakan karena berakhir dengan kekalahan kaum muslim, saat

⁶² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 159.

itulah Rasulullah memutuskan untuk menghapuskan adanya konsep musyawarah. Namun dengan turunnya ayat ini, Allah berpesan kepada nabi bahwa tradisi musyawarah tetap harus dipertahankan dan dilanjutkan meskipun terbukti terkadang hasil keputusan tersebut keliru.⁶³

Penjelasan Surat di atas yg Pertama ialah Para ulama berkata: “Allah SWT memerintahkan kepada Nabi-Nya dengan perintah-perintah ini secara berangsur-angsur. Artinya Allah memerintahkan kepada beliau untuk memaafkan mereka atas kesalahan mereka terhadap beliau karena telah meninggalkan perintah beliau. Setelah mereka mendapatkan maaf, Allah memerintahkan beliau untuk memintakan ampun atas kesalahan mereka terhadap Allah. Setelah mereka mendapatkan hal ini, maka mereka pantas untuk diajak bermusyawarah dalam segala perkara.

Kedua, Ibnu ‘Athiyah berkata, “Musyawarah termasuk salah satu kaidah syariat dan penetapan hukum-hukum. Barang siapa yang tidak bermusyawarah dengan ulama, maka wajib diberhentikan (jika dia seorang pemimpin). Tidak ada pertentangan tentang hal ini. Allah memuji orang-orang yang beriman karena mereka suka bermusyawarah dengan firmanNya, “Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka”.

Ketiga, firman Allah,” Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu” menunjukkan kebolehan ijtihad dalam semua perkara menentukan perkiraan bersama didasari dengan wahyu. Sebab, Allah mengizinkan hal ini

⁶³ Waryono Abdul Ghofur, *Tafsir Sosial Mendialogkan Teks dengan Kontek*, hlm 154-156

kepada Rasul-Nya. Keempat, tertera dalam tulisan Abu Daud, dari Abu Hurairah, dia berkata, “Rasulullah SAW bersabda, “Orang yang diajak bermusyawarah adalah orang yang dapat dipercaya. Kelima, kriteria orang yang diajak bermusyawarah dalam masalah kehidupan di masyarakat adalah memiliki akal, pengalaman, dan santun kepa orang yang mengajak bermusyawarah.

Keenam, Dalam musyawarah pasti ada perbedaan pendapat. Maka, orang yang bermusyawarah harus memperhatikan pendapat yang paling dekat dengan kitabullah dan Sunnah, jika memungkinkan. Apabila Allah telah menunjukkan kepada sesuatu yang dikehendaki maka hendaklah orang yang bermusyawarah menguatkan tekad untuk melaksanakannya sambil bertawakal kepada-Nya, sebab inilah akhir ijtihad yang dikehendaki. Dengan ini pula Allah memerintahkan kepada Nabi-Nya dalam ayat ini.

Ketujuh, Allah berfirman, faidza ‘azamta fatawakkal ‘alallah, berarti bahwa kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Qatadah berkata, “ Allah SWT memerintahkan kepada Nabi-Nya apabila telah membulatkan tekad atas suatu perkara agar melaksanakannya sambil bertawakal kepada Allah SWT.⁶⁴

⁶⁴ Syaikh Imam al-Qurthubi, *Tafsir al-Qurthubi Jilid 3*, (Jakarta: Pustaka Azzam, 2007), hlm. 622-628.

Sebagai masyarakat yang harus taat pada peraturan, maka manusia harus patuh kepada atasannya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat an-Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۚ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۚ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.⁶⁵

Diriwayatkan oleh Bukhari dengan ringkas dan lain-lain, yang bersumber dari ‘Ibnu ‘Abbas, akan tetapi menurut Imam ad-Dawudi, riwayat tersebut menyalah gunakan nama Ibnu ‘Abbas. Dikemukakan bahwa turunnya ayat ini berkenaan dengan Abdullah bin Hudzaifah bin Qais ketika diutus oleh Nabi SAW, memimpin suatu pasukan.

Di saat ‘Abdullah marah-marah kepada pasukannya, ia menyalakan api unggun, lalu memerintahkan pasukannya untuk terjun ke dalamnya. Pada waktu itu sebagian menolak dan sebagian lagi hampir menerjunkan diri ke dalam api. Sekiranya ayat ini turun sebelum peristiwa ‘Abdullah, mengapa ayat ini dikhususkan untuk menaati ‘Abdullah bin Hudzaifah saja, sedangkan pada waktu lainnya tidak, dan sekiranya ayat ini turun sesudahnya, maka

⁶⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 5.

berdasarkan hadist yang telah mereka ketahui, yang wajib ditaati itu ialah didalam hal yang makruf (kebaikan). Jadi tidak pantas dikatakan kepada mereka mengapa mereka tidak taat.

Ayat ini dengan sendirinya menjelaskan bahwa masyarakat manusia, di sini dikhususkan masyarakat orang yang beriman, mestilah tunduk kepada peraturan. Peraturan Yang maha Tinggi ialah Peraturan Allah. Inilah yang wajib ditaati. Allah telah menurunkan peraturan itu dengan mengutus Rasul-rasul, dan penutup segala rasul ialah Nabi Muhammad SAW. Rasul-rasul membawa undang-undang Tuhan yang termaktub di dalam Kitab-kitab suci, Taurat, Zabur, Injil dan al-Qur'an.

Maka isi Kitab suci itu semuanya, pokoknya ialah untuk keselamatan dan kebahagiaan kehidupan manusia. Ketaatan kepada Allah mengenai tiap-tiap diri manusia walaupun ketika tidak ada hubungannya dengan manusia lain. Ummat beriman disuruh terlebih dahulu taat kepada Allah, sebab apabila dia berbuat baik, bukanlah semata-mata karena segan kepada manusia, dan bukan pula karena semata-mata mengharap keuntungan duniawi. Dan jika dia meninggalkan berbuat suatu pekerjaan yang tercela, bukan pula karena takut kepada ancaman manusia.

Kemudian orang yang beriman diperintahkan pula taat kepada Rasul. Sebab taat kepada Rasul adalah lanjutan dari taat kepada Tuhan. Banyak perintah Tuhan yang wajib ditaati, tetapi tidak dapat dijalankan kalau tidak melihat contoh teladan. Maka contoh teladan itu hanya ada pada Rasul. Dan

dengan taat kepada rasul barulah sempurna beragama. Sebab banyak juga orang yang percaya kepada Tuhan, tetapi dia tidak beragama. Sebab dia tidak percaya kepada Rasul. Kemudian diikuti oleh taat kepada Ulil-Amri-minkum, orang-orang yang menguasai pekerjaan, tegasnya orang-orang berkuasa di antara kamu, atas dari pada kamu. Minkum mempunyai dua arti. Pertama di antara kamu, kedua dari pada kamu. Maksudnya, yaitu mereka yang berkuasa itu adalah daripada kamu juga, naik atau terpilih atau kamu akui kekuasaannya, sebagai satu kenyataan.⁶⁶

Al-Hafidz Ibnu Hajar berpendapat bahwa maksud munasabah ayat ini disangkut pautkan dengan alasan turunnya ayat ini karena dalam kisah tersebut disebutkan adanya batasan antara taat kepada perintah pimpinannya dan menolak perintah untuk terjun ke dalam api, pada saat itu mereka memerlukan petunjuk berkenaan dengan apa yang harus mereka lakukan.⁶⁷

2. Kepemimpinan Perspektif Islam

Sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi, manusia harus mampu mengembangkan dirinya dan mengelola alam semesta ini. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al- Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَسَفٰٓكُ الدِّمَآءِ وَحَنُّنٌ نُّسِیْحٌ یَّحْمَدُكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

⁶⁶ Hamka, *Tafsir Al-Azhar jilid.2*, hlm 1276-1277.

⁶⁷ H.Q. Shaleh, H.A.A Dahlan dkk, *Asbabul Nuzul, Latar Belakng Historis Turunnya Ayat-ayat Al-Qur'an Edisi ke-2*, (Bandung:CV Penerbit Diponogoro, 2002), hlm 146.

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁶⁸

Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau orang yang bekerja dengannya untuk mencapai tujuan atau memperoleh hasil maksimal. Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam Q.S. Ali Imron ayat 104 yang menyatakan:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: "Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung".⁶⁹

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab kepemimpinan merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Kepemimpinan menuntut kemampuan mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan untuk menampung apa yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu

⁶⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 30.

⁶⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 83

yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam organisasi.

Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu.⁷⁰ Dari uraian diatas bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki ketrampilan dalam mengembangkan lembaga dan mengikuti kaidah yang telah di syari'atkan oleh agama karena itu membatasi, menjembatani dan menjadi pedoman ketika dalam melakukan semua pekerjaan dalam suatu kepemimpinan.

Tipe –tipe kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut :

Berdasarkan konsep, sikap, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya Pemimpin memperlihatkan tipe yang berbeda-beda. Karena ada kecenderungan dikalangan para ahli di bidang ini untuk menyusun berbagai konsep pemimpin. Mengenai gaya kepemimpinan itu, dan sangat mungkin bahwa seorang *administrator* atau *manager* memakai suatu kombinasi beberapa gaya untuk situasi yang berbeda.⁷¹ Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan.

⁷⁰ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 36

⁷¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm 44.

Adapun tipe kepemimpinan dalam pendidikan tersebut dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut:⁷²

- a. **Kepemimpinan Otoriter**, yaitu bahwa semua kebijaksanaan atau *policy* dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan, tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Pemimpin yang bergaya otoriter ini memegang kekuasaan mutlak. Langkah-langkah aktifitas ini ditentukan pemimpin satu persatu tanpa musyawarah dengan yang dipimpin, tiap-tiap *policy* dan tugas instruksi harus dipatuhi tanpa diberi kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan.

Dengan tipe ini suasana sekolah menjadi tegang, instruksi-instruksi harus ditaati, Dia pula yang mengawasi dan menilai atau pekerjaan bawahan. Akibat kepemimpinan ini guru-guru tidak diberi kesempatan berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya. Dengan demikian situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru dan karyawan. Akibat dari kekuasaan ini memungkinkan timbulnya, sikap menyerah tanpa kritik, dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.⁷³

⁷² Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm 4.

⁷³ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 47

Untuk lebih jelasnya ciri-ciri kepemimpinan yang bertipe otoriter adalah sebagai berikut: a) Mengutamakan pelaksanaan tugas, b) agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat, c) Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu, d) Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin, e) Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya, f) Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan, g) Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana semata, h) Dalam kepemimpinan sukar memberi maaf kepada anggota bawahan, i) Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang, k) Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil.⁷⁴

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter, seorang pemimpin dalam pendidikan mengidentikkan tujuan organisasi, dalam hal ini sekolah dengan tujuan pribadinya, sehingga memperlakukan para anggotanya sebagai alat dan dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proporsional, serta bersikap apriori dalam memperlakukan saran.

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah S. Al-Maidah ayat 48:

⁷⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 154-155

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۚ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۚ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۚ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۚ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٧٥﴾

Artinya : dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-Kitab yang lain itu; Maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu.⁷⁵

didalam hadist Bukhori Muslim juga menentang adanya pemimpin otoriter

حَدَّثَنَا شَيْبَانُ بْنُ فَرُّوخَ حَدَّثَنَا جَرِيرُ بْنُ حَارِثٍ حَدَّثَنَا الْحَسَنُ أَنَّ عَائِدَ بْنَ عَمْرِو وَكَانَ مِنْ أَصْحَابِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ عَلَى عَبْدِ اللَّهِ بْنِ زِيَادٍ فَقَالَ أَيُّ بُنَيِّ إِيَّيْ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ شَرَّ الرِّعَاءِ الْخَطْمَةُ فَإِيَّاكَ أَنْ تَكُونَ مِنْهُمْ فَقَالَ لَهُ اجْلِسْ فَإِنَّمَا أَنْتَ مِنْ نُحَالَةِ أَصْحَابِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ وَهَلْ كَانَتْ لَهُمْ نُحَالَةٌ إِنَّمَا كَانَتْ النُّحَالَةُ بَعْدَهُمْ وَفِي غَيْرِهِمْ

Artinya : 'Aidz bin amru r.a, ketika ia masuk kepada ubaidillah bin zijad berkata: hai anakku saya telah mendengar rasulullah saw bersabda: sesungguhnya sejahat-jahat pemerintah yaitu yang kejam (otoriter), maka janganlah kau tergolong daripada mereka. (HR. Buchary, Muslim)

Berdasarkan ayat dan hadist diatas dapat difahami bahwa Islam tidak membenarkan kepemimpinan tipe otoriter, bahkan diperintahkan untuk

⁷⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 168

melawan untuk diterapkan dilembaga pendidikan sekolah, karena akan berakibat pada anak yaitu kurang inisiatif, gugup. Ragu-ragu, suka membangkang atau menentang kewibawaan, penakut dan penurut.⁷⁶

- b. Kepemimpinan *Laissez Faire*,** Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter (*otoriter*). Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku pembelot (*deserter*). Dalam proses kepemimpinan ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Dijelaskan pula oleh Oteng Sutisna bahwa dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha untuk mengontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggotanya diberikan tujuan-tujuan tetapi umumnya mereka dibiarkan untuk mencapainya dengan cara masing-masing. Pemimpin lebih banyak berfungsi sebagai anggota kelompok, memberikan nasehat⁷⁷

Dari pendapat tersebut dapat di ambil pengertian bahwa pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan gaya *Laissez Faire* ini adalah seorang pemimpin yang menjunjung tinggi kebebasan bagi anggotanya untuk menjalankan tugas dan jabatannya tanpa mementingkan musyawarah. Hal ini

⁷⁶ Sutari Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Yogyakarta: FIP IKIP, 1982), hlm. 123

⁷⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 265

pun bertentangan dengan firman Allah dalam S. Ali Imron ayat 159 yang berbunyi :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁷⁸

c. Kepemimpinan Demokratis,

Kepemimpinan tipe ini menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.⁷⁹ Kepemimpinan tipe ini mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari pada anggota kepada putusan dan untuk memperbaiki kualitas

⁷⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 159.

⁷⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 169

melalui input bagi pemecahan masalah hadits tentang demokrasi yang
riwayatkan oleh *Turmudzi* :

حَدَّثَنَا هَنَّادٌ حَدَّثَنَا حُسَيْنُ الْجُعْفِيُّ عَنْ زَائِدَةَ عَنْ سِمَاكِ بْنِ حَرْبٍ عَنْ حَشٍّ عَنْ عَلِيٍّ
قَالَ قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا تَقَاضَى إِلَيْكَ رَجُلَانِ فَلَا تَقْضِ لِلأَوَّلِ
حَتَّى تَسْمَعَ كَلَامَ الْآخَرِ فَسَوْفَ تَدْرِي كَيْفَ تَقْضِي قَالَ عَلِيٌّ فَمَا زِلْتُ قَاضِيًا بَعْدُ قَالَ أَبُو
عِيْسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ

Artinya : Apabila ada dua orang laki-laki yang meminta keputusan kepadamu maka janganlah engkau memberikan keputusan kepada laki-laki yang pertama sampai engkau mendengarkan pernyataan dari laki-laki yang kedua. Maka engkau akan tahu bagaimana engkau memberikan keputusan (hr. Turmudzi)

Hadis ini mengajarkan kita sebuah kepemimpinan yang mau mendengar semua suara rakyat. Tidak peduli rakyat itu pengemis, pemulung, orang penyandang cacat, perempuan, atau anak kecil sekalipun, maka semua itu harus didengar suaranya oleh pemimpin. Artinya, kepemimpinan itu, atau lebih tepatnya seorang pemimpin itu harus benar-benar aspiratif. Karena bila kita dalam mengambil keputusan atau kebijakan hanya berdasarkan suara kelompok tertentu, lebih-lebih suara kelompok yang dekat dengan lingkungan kekuasaan (pemimpin) maka keputusan itu pasti akan jauh dari rasa keadilan. Alasannya adalah karena suara satu kelompok itu belum tentu mewakili suara kelompok yang lain. Sehingga bila ingin mencapai rasa keadilan bagi seluruh rakyat, maka harus mendengar suara semua rakyat. Kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan kepada setiap anggota staf yang cakap dan mampu mengemban. Pemimpin percaya bahwa setiap individu dan teman kerjanya

dapat pula berbuat sesuatu dengan hasil yang maksimal asalkan situasi yang ada itu memungkinkan untuk berbuat dan membina kariernya masing-masing.

Selanjutnya dalam kepemimpinan demokratis pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian selalu memberikannya atas kenyataan yang subyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah. Adapun ciri-ciri demokratis anatar lain:

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- c. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang serupa.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.

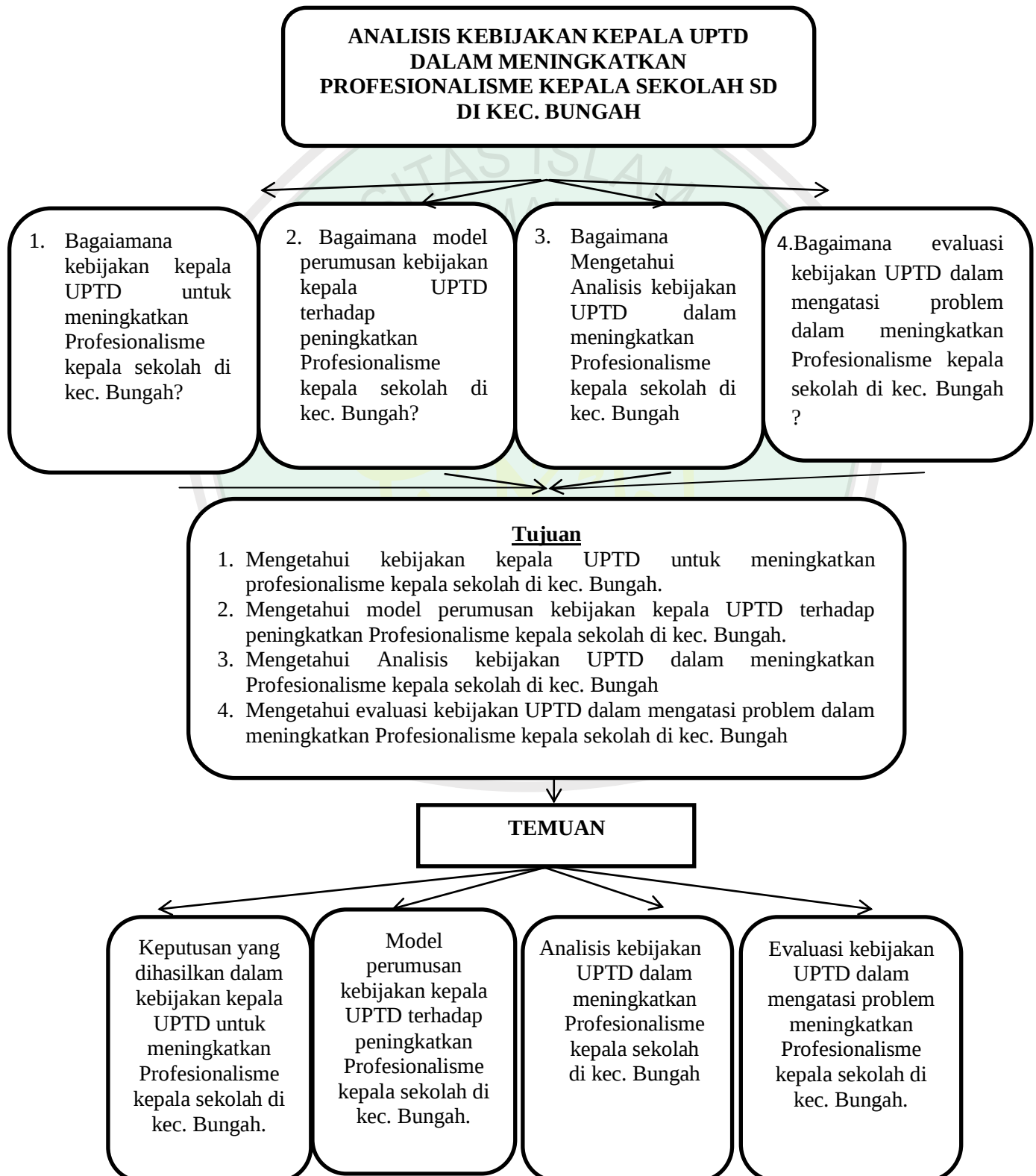
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁸⁰

Bila dilihat dari pengertian di atas ciri-ciri masing-masing tipe atau gaya kepemimpinan tersebut, macam kepemimpinan yang tepat diterapkan dilembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Macam kepemimpinan yang baik dan sesuai dewasa ini adalah kepemimpinan demokratis. Semua guru disekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai, dan menghormati pendapat setiap guru. Pemimpin memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Bersifat bijaksana, didalam pembagian tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya termasuk pemimpin sekolah.⁸¹

⁸⁰ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982) hlm. 44

⁸¹ Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), hlm. 28

C. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁸²

Penelitian tentang kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti memahami dan menghayati tentang kebijakan meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Menurut Donal Ary, penelitian kualitatif memiliki enam cara yaitu : (1) memperdulikan konteks dan situasi (concern of contexts), (2) berlatar belakang alamiah (natural setting), (3) manusia sebagai instrumen utama (human instrumen), (4) data bersifat deskriptif (descripyive data), (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (emergent design), (6) analisis data secara induktif (inductive design).⁸³

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cetakan ke-7 (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 15.

⁸³ Donal Ary, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung. PT. Remaja Rosdakarya, 2006) hlm 5.

Sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realitas empiris di balik fenomena yang ada secara mendalam, rinci dan tuntas. Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena sosial yang diteliti yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan meningkatkan kepala sekolah. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analisis karena hasil dari penelitian ini berupa data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Penelitian ini berjenis studi kasus (*case study*) dengan rancangan penelitian *single case*. Maksudnya adalah data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.⁸⁴ Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang gejala sosial, yang diteliti yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan kebijakan. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analisis karena hasil dari penelitian ini berupa data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir

⁸⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Roesdakarya, 1993), Hlm. 5.

sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama terhadap informasi kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisa data, dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Kehadiran peneliti dilokasi penelitian yakni untuk meningkatkan insensitas peneliti dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian.⁸⁵ Karena itu peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subyek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan harus diketahui secara terbuka oleh subyek penelitian.

Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (a) sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak sekolah/Yayasan, secara formal dan menyiapkan segala peralatan yang diperlukan, seperti *tape recorder*, *handycam*, *camera*, dan lain-lain b)

⁸⁵ Neng Muhajir. Metodologi Penelitian Kualitatif. (Yogyakarta : Rake Serasin, 1990), hlm 46.

peneliti menghadap Kepala Sekolah kemudian menyerahkan surat izin, memperkenalkan diri pada komponen yang ada di lembaga serta menyampaikan maksud dan tujuan (c) secara formal memperkenalkan diri kepada komponen di sekolah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh sekolah baik yang bersifat formal maupun semi formal (d) mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya (e) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subyek penelitian dan (f) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

C. Latar Penelitian

Peneliti melakukan penelitian dilakukan di kantor UPTD kecamatan Bungah, peneliti memilih penelitian di tempat ini berdasarkan beberapa sebab, antara lain dari sisi prestasinya mulai dari kepala sekolah yang sering mendapat anugrah atau penghargaan kepala sekolah yang profesional, dan madrasah/sekolah yang sering mendapatkan kejuaraan mulai tingkat kabupaten maupun Jawa Timur, di sana juga termasuk kawasan yang agamis, disiplin dan strategis, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian di UPTD Kecamatan Bungah.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data merupakan keterangan dari seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen-dokumen, baik dalam bentuk statistik atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian. Sumber data dimaksudkan semua informasi baik yang merupakan benda nyata, sesuatu yang

abstrak, peristiwa/gejala baik secara kuantitatif ataupun kualitatif. Sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data diperoleh.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, data diartikan sebagai kenyataan yang ada yang berfungsi sebagai bahan sumber untuk menyusun suatu pendapat, keterangan yang benar, dan keterangan atau bahan yang dipakai untuk penalaran dan penyelidikan.⁸⁶

Sumber data dalam penelitian kualitatif ada 2 (dua), yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari pelaku yang melihat dan terlibat langsung dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung.⁸⁷

Dalam Penelitian disini peneliti melakukan wawancara kepada :

- 1) Kepala UPTD Kecamatan Bungah Bapak H. Bisyri S.Pd, M.Si
- 2) Wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah Bapak Sumarno

⁸⁶ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. *Kamus besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, (Jakarta : Balai Pustaka, 1997), hlm 324.

⁸⁷ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm 117.

- 3) Kepala Sekolah SDN Sukorejo Bapak Ainur Rofiq S.Pd
- 4) Kepala Sekolah SDN Melirang Bapak Puji S.Pd
- 5) Kepala Sekolah SDN Sukorejo I Bapak Sukarji S.Pd

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data-data yang telah ada, selanjutnya dilakukan proses analisa dan interpretasi terhadap data-data tersebut sesuai dengan tujuan penelitian.⁸⁸ data ini didapat dari sumber ke dua atau melalui perantara orang

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.⁸⁹

Salah satu metode dalam pengumpulan data sekunder adalah dukumen, Dukumen merupakan bahan tertulis atau benda yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktifitas tertentu. Ia bisa merupakan rekaman atau dukumen tertulis seperti arsip, database, surat-surat, rekaman, gambar, benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Banyak peristiwa yang telah lama terjadi bisa diteliti dan dipahami atas dasar dukumen atau arsip. Data dalam penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia atau *human resources*, melalui observasi

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm 163.

⁸⁹ Sunardi, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, ((Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm 76.

dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber bukan manusia, *non human resources*, diantaranya dokumen, foto dan bahan statistik. Menurut Sugiyono studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan/menggunakan studi dokumen ini dalam metode penelitian kualitatifnya.⁹⁰

Dalam rangka pencarian data, peneliti terlebih dahulu harus ditentukan informan dan subyek penelitiannya. Informan dalam penelitian ini adalah seorang yang memberikan informasi atau keterangan yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian, misalnya dalam hal ini adalah Kepala UPTD (Unit Pengembangan Teknisi Daerah), Pengawas Sekolah, dan Kepala Sekolah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan secara sirkuler.⁹¹ Sesuai dengan prosedur tersebut, maka cara pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu; 1) observasi (*observation*), 2) wawancara (*interview*), dan 3) dokumentasi. Teknik pengumpulan data ini selanjutnya dikelompokkan dalam dua cara pokok yaitu metode interaktif yang meliputi observasi dan wawancara dan *non interaktif* yang meliputi:

⁹⁰ Sugiyono, . *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. (Bandung: ALFABETA, 2008), hlm 83.

⁹¹ Nasution, S. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Cet. IV, Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm 27.

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala pada obyek penelitian.⁹² Metode observasi yaitu studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan⁹³. Observasi dilakukan secara sistematis (berkerangka) mulai dari metode yang digunakan dalam observasi sampai cara-cara pencatatannya⁹⁴.

Dalam penelitian ini peneliti memantau gejala pada obyek penelitian yang akan diteliti yaitu mengenai analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang digunakan penelitian untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui komunikasi langsung dengan subjek penelitian, baik dalam situasi sebenarnya ataupun dalam situasi buatan⁹⁵. Yang berguna untuk melengkapi metode observasi lapangan. Sedangkan data-data yang tidak diperoleh dari wawancara dalam teknik ini digunakan teknik wawancara

⁹²Hadari Nawawi dan Martini Nawawi, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial* (Jogjakarta: Gadjah Mada Press, 2006), hlm 98.

⁹³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research, Fakultas Psikologi UGM*, Yogyakarta, 1993, Hlm. 136

⁹⁴ Sutrisno Hadi, *Metode Research 2*, Cet. XIV, Yogyakarta, Yayasan Fakultas Psikologi UGM, 1984, Hlm. 147

⁹⁵ Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung, Tarsito, 2003), hlm. 162

mendalam tanpa struktur.⁹⁶ Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan interviewe yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁹⁷

Wawancara adalah alat yang dipergunakan dalam komunikasi langsung yang berbentuk sejumlah pertanyaan lisan yang diajukan oleh pengumpul data sebagai pencari informasi yang dijawab secara lisan oleh interview.⁹⁸ Wawancara ditujukan kepada kepala UPTD, wakil kepala UPTD, serta dokumen-dokumen yang ada di kantor kecamatan Bungah mengenai meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, guna memperoleh data yang sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah (a) wawancara tidak terstruktur, dan (b) wawancara sambil lalu.

Pertama, wawancara tidak terstruktur dilakukan untuk menggali data tentang (1). Sejarah berdirinya kantor UPTD kecamatan Bungah, (2). Profil UPTD kecamatan Bungah, (3) kebijakan UPTD dalam meningkatkan profesioanalisme kepala sekolah . Dalam kegiatan ini, peneliti tidak menggunakan instrumen wawancara terstandar. Sebelum wawancara dilakukan, terlebih dahulu membuat dan menyusun pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan fokus penelitian yang akan dipertanyakan kepada informan. Pewawancara akan menyelipkan

⁹⁶ Kuntjaraningrat, Op. Cit., hlm. 140

⁹⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 117, Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X, Jakarta, Rineka Cipta, 1996, hlm. 232

⁹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X, (Jakarta, Rineka Cipta, 1996), hlm. 78

pertanyaan-pertanyaan pendalaman di saat berlangsungnya wawancara dengan tujuan untuk menggali data yang lebih mendalam lagi tentang hal-hal yang diwawancarakan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimulai dari hal-hal yang bersifat umum dan mengarah pada hal-hal yang khusus.

Kedua, wawancara sambil lalu dilakukan dengan cara sambil lalu dan secara kebetulan pada informan yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti kepala sekolah yang dinaungi oleh UPTD kecamatan Bungah yang tidak diperhitungkan terlebih dahulu sebelumnya, teknik wawancara yang kedua ini dipakai sebagai pendukung dari wawancara terstruktur.

Untuk menetapkan informasi pertama yang memiliki kemampuan khusus, informatif, dan dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, disamping memiliki status khusus, seperti kepala UPTD, Wakil Kepala UPTD, kepala sekolah, mereka diasumsikan memiliki banyak informasi tentang kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah SD di kecamatan Bungah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan tertulis mengenai berbagai kegiatan atau kejadian yang dari segi waktu relatif belum terlalu lama.⁹⁹ Adapun kegiatan tertulis atau arsip-arsip yang ditelaah dalam penelitian ini ialah arsip-arsip yang disimpan oleh kepala UPTD maupun yang berada di

⁹⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X, (Jakarta, Rineka Cipta, 1996), hlm.,169.

tangan perorangan, yang berupa dokumen-dokumen sejarah, biografi, sistem dan mekanisme kerja, peraturan-peraturan dan kebijakan yang pernah dibuat, rekaman berwujud foto dan rekaman dengar. Dokumen-dokumen yang diperoleh kemudian diseleksi sesuai dengan fokus penelitian.

Metode pengumpulan data di atas digunakan secara simultan, dalam arti digunakan untuk saling melengkapi antara data satu dengan data yang lain. Peneliti berusaha memperoleh keabsahan data sebaik mungkin. Sebagai alat pengumpul data adalah tape recorder, camera/foto, dan lembar catatan lapangan.

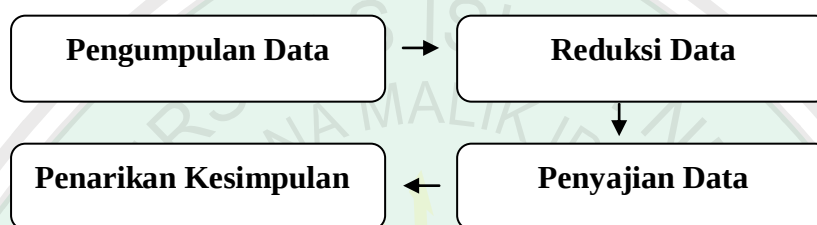
Diantara dokumen-dokumen yang akan dianalisis meliputi: (1). Catatan sejarah berdiri dan perkembangannya, (2). Foto-foto yang menjadi dokumen UPTD kecamatan Bungah, terutama yang berkaitan dengan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah SD kecamatan Bungah, (3). Jadwal kegiatan kepala UPTD Bungah, secara harian, mingguan dan bulanan.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Miles Huberman menyatakan bahwa analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau dideskripsikan. Pada saat memberikan makna pada data yang dikumpulkan, data tersebut di analisis dan diinterpretasikan. Oleh karena penelitian tersebut bersifat kualitatif, maka dilakukan analisis data. Pertama dikumpulkan hingga penelitian itu berakhir secara simultan terus menerus.

Selanjutnya, interpretasi dan penafsiran data dilakukan dengan mengacu kepada rujukan teoretis yang berhubungan atau berkaitan dengan permasalahan penelitian. Analisis data meliputi (1) Reduksi data, (2) Penyajian data, (3) Mengambil kesimpulan lalu diverifikasi.¹⁰⁰

Gambar 3.1 Model analisis Interaktif: Miles dan Huberman



1. Proses Reduksi data

Ialah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang data yang tidak diperlukan, dan mengorganisasikan data yang sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Laporan-laporan reduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, dan difokuskan mana yang penting dicari tema atau polanya dan disusun lebih sistematis.¹⁰¹

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung. Peneliti mengumpulkan semua data hasil penelitian yang berupa wawancara, foto-foto, dokumen-dokumen kantor kepala UPTD kecamatan Bungah serta catatan penting lainnya yang berkaitan dengan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala

¹⁰⁰ Djunaidi Ghony & Fauzan Almansharu, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm 306.

¹⁰¹ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), Hlm. 129.

sekolah. Selanjutnya, peneliti memilih data yang penting dan menyusunnya secara sistematis dan disederhanakan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data. Dengan mendisplaykan data atau menyajikannya, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.¹⁰²

3. Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan haruslah selalu mendasarkan diri atas semua data-data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian. Dengan kata lain, penarikan kesimpulan harus didasarkan atas data, bukan atas angan-angan atau keinginan peneliti.

Kesimpulan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian di kantor kepala UPTD kecamatan Bungah dan selama proses pengumpulan data. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh (komprehensif). Dengan demikian, peneliti melakukan kesimpulan secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh dan semakin mendalam. Dan pada akhirnya,

¹⁰² Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), Hlm. 249.

peneliti melakukan kesimpulan secara terus menerus selama penelitian berlangsung di kantor kepala UPTD kecamatan Bungah.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credability*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹⁰³

1. Kredibilitas.

Kredibilitas data digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan di lapangan. Apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Untuk memperoleh kredibilitas data, peneliti mengacu kepada rekomendasi Lincoln dan Guba (1985) yang memberikan tujuh teknik untuk pencapaian kredibilitas data yaitu : (1) memperpanjang masa observasi, (2) pengamatan yang terus menerus, (3) triangulasi, (4) membicarakan dengan rekan sejawat, (5) menganalisis kasus negatif, (6) menggunakan bahan referensi, dan (7) mengadakan member cek.

Dari ketujuh teknik pencapaian kredibilitas tersebut peneliti memilih langkah-langkah sebagai berikut:

¹⁰³ Nawawi Dan M. Martini Nawawi, Hadari.. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Jogjakarta: Gadjah Mada Press, 2006),175.

- a. Ketekunan pengamatan: adalah mengadakan pengamatan/observasi terus-menerus terhadap subyek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Triangulasi: adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data tersebut sebagai bahan perbandingan. Triangulasi yang digunakan adalah ;
 - 1) Triangulasi Sumber, yaitu dengan cara membandingkan data dari sumber data yang beragam yang masih terkait satu sama lain. Seperti menguji kredibilitas dan tentang kebijakan kepala UPTD, maka pengumpulan data dan pengujiannya dilakukan ke kepala UPTD (Informan pertama), Wakil kepala UPTD, Kepala sekolah.
 - 2) Triangulasi teknik, dilakukan dengan pengungkapan data yang dilakukan kepada sumber data. Menguji kredibilitas kata dengan triangulasi teknik yaitu mengecek data kepada sumber data yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya mengungkapkan data tentang kebijakan kepala UPTD dengan teknik wawancara, lalu dicek dengan observasi langsung ke kepala sekolah, kemudian dengan dokumentasi. Pengujian ini dilakukan melalui informan, teknik, wawancara, observasi, dokumen.

- 3) Triangulasi waktu, untuk menguji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda. Peneliti yang melakukan wawancara di sore hari, bisa mengulangnya di pagi hari dan mengeceknya kembali di sore hari. Pengujian ini dilakukan melalui informan, pagi hari, siang hari, dan sore hari.

Triangulasi waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data.

Yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada nara sumber masih segar, sebelum banyak masalah, akan memberikan data valid yang lebih kredibel. Jadi triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informasi yang satu keinforman yang lainnya.

2. Dependabilitas.

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dan dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertahankan (*dependable*) dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Mereka yang ikut memeriksa adalah dosen pembimbing pada penelitian ini.

Dalam proses pembuatan proposal penelitian ini telah diperiksa oleh dosen pembimbing dan diajukan untuk diseminarkan. Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dan dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk memeriksa proses penelitian nanti agar dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan.

3. Konfirmabilitas.

Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (produk) penelitian, terutama yang berkaitan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian. Sedang dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Keberadaan UPTD Kec. Bungah

Berdasarkan surat keputusan pemerintah yang menjelaskan tentang otonomi daerah yaitu setiap wilayah atau daerah mengurus daerah serta wilayahnya masing-masing. Demikian pula dengan dinas pendidikan dengan adanya surat keputusan tersebut maka wilayah kabupaten mengurus anggaran rumah tangganya sendiri dalam hal pendidikan.

Pembentukan UPTD tidak lepas dari pembentukan lembaga sebelumnya yaitu pada Tahun 1992 bernama Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan karena setiap wilayah masih diurus anggaran rumah tangganya oleh pusat. Kemudian pada tahun 1996 diganti dengan Cabang Dinas Pendidikan dan pada akhirnya pada tahun 2004 diganti dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Dasar.

Maksud serta tujuan dari UPTD ini tiada lain hanya untuk mempermudah pelaksanaan program kerja dari dinas pendidikan nasional yang berada dibawah naungan departemen pendidikan nasional pusat yang dipimpin langsung oleh menteri pendidikan. Untuk mewujudkan semua program kerja tersebut maka dibentuklah Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Dasar. Dengan unit ini diharapkan semua program kerja tepat pada sasaran yang paling mendasar.

Dahulu sebelum dipakai UPTD kantor itu dipakai oleh ranting dan berubah lagi menjadi cabang hal ini dikarenakan karena kurangnya fasilitas yang strategis untuk mendorong kualitas yang ada di kecamatan tersebut, kemudian berubah lagi menjadi kantor UPTD sampai sekarang dengan adanya kantor UPTD peningkatan pendidikan yang ada di bungah sangat meningkat.

2. Visi Misi UPTD Kec Bungah

a. Visi

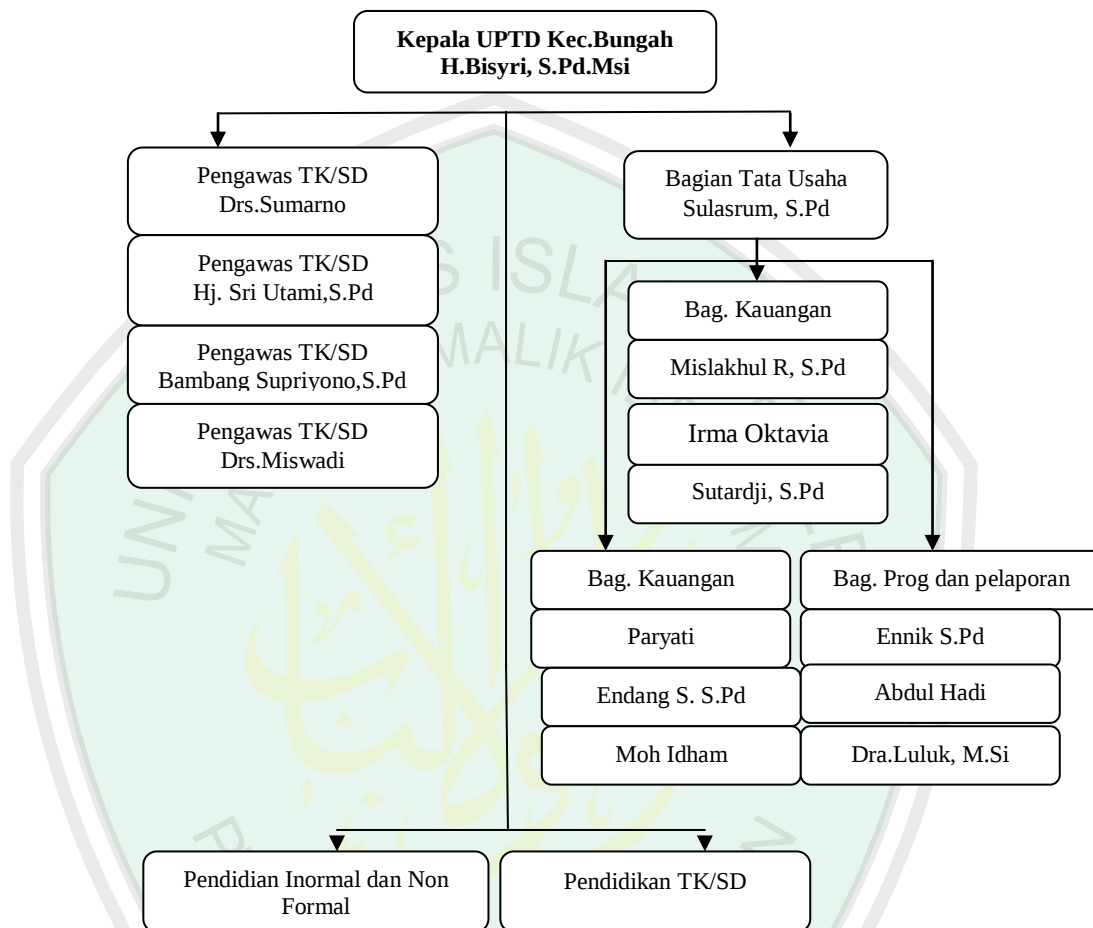
Tersedianya pendidikan bermutu untuk semua dan berkelanjutan yang dapat melahirkan generasi agamis dan berkehidupan yang berkualitas.

b. Misi

- 1) Mengoptimalkan pendidikan agama sampai pada tatanan perilaku
- 2) Meningkatkan pemerataan yang berkualitas pendidikan formal dan non formal
- 3) Mendorong terjadinya peningkatan dan kualitas sumberdaya manusia dilingkungan pendidikan
- 4) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.

3. Struktur Organisasi UPTD Kec Bungah

Gambar 4.1 Struktur Organisasi UPTD Kec Bungah



4. Program Kerja UPTD Kec Bungah

- Supervisi terpadu di TKM Masangan, 3 Maret 2015
- Supervisi terpadu di SDN Keramat, 4 Maret 2015
- Supervisi terpadu di TK ABA Melirang, 10 Maret 2015
- Supervisi terpadu di TKM Bedanten, 11 Maret 2015
- apat K3S SD di SDN Bedanten, 12 Maret 2015.
- Rapat IGTKI PGRI kecamatan di TK DWP Sidomukti, 17 Maret 2015
- Supervisi terpadu di Supervisi terpadu TKM Gumeng, 18 Maret 2015
- Supervisi terpadu di TKM NU 03 Assa'adah Sampurnan Bungah, 24 Maret 2015
- Supervisi terpadu di TK DWP Tanjung Wedoro dan TK DWP Watu Agung, 25 Maret 2015

- j. Pengawas mengikuti penguatan PKG 2015 (S1 dan S2), di Dinas Pendidikan Kota Gresik, 12 Maret 2015

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Kebijakan Kepala UPTD untuk Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah di kec. Bungah.

Kebijakan adalah suatu upaya atau tindakan untuk mempengaruhi sistem pencapaian tujuan yang diinginkan, upaya dan tindakan dimaksud bersifat strategis yaitu berjangka panjang dan menyeluruh. Dari hasil wawancara sekaligus observasi yang peneliti lakukan, kebijakan di UPTD kec. Bungah ini sangat menekankan pada sikap hal ini dapat dilihat dari kebiasaan kesehariannya

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala UPTD, wakil kepala UPTD dan kepala sekolah menggunakan metode wawancara. Peneliti melakukan penelitian hingga data terkumpul atau disesuaikan dengan data yang diperlukan. Ada beberapa kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan bungah adalah sebagai berikut :

A. Pembinaan K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah)

Kepala UPTD dalam memberikan kebijakan kepada kepala sekolah melalui pembinaan K3S, Jika diperinci dengan detail maka yang terlibat dalam pengambilan kebijakan yang ada di UPTD kecamatan Bungah yang pertama adalah H.Bisyri S.Pd, M.Pd beliau adalah kepala UPTD kecamatan Bungah. Dalam wawancara dengan peneliti, beliau sebagai kepala menyampaikan pengarahan waktu itu tentang kebijakan yang, diantaranya sebagai berikut

Kita dari UPTD ini membuat kebijakan yang berupa pembinaan K3S yang dilakukan pada sebulan sekali hal ini agar bisa mendongkrak kinerja dan meningkatkan kualitas profesionalisme kepala sekolah dan, disiplin waktu, waktu itu harus dimanfaatkan mulai jam kerja harus di implementasikan dilembaga secara loyalitas mulai jam 07.00 sampai jam 14.00, tidak ada kemungkinan jika tidak ada jam kerja maka mengerjakan administrasi yang lain, dari sini kepala UPTD tidak memberikan sanksi tetapi yang memberikan nanti dari pihak atasan yaitu dinas, kenapa bapak memberikan kebijakan disiplin waktu karena menjadi kepala profesional itu tidak gampang.¹⁰⁴

Beliau juga yang merencanakan penyelenggaraan pembinaan yang dilakukan pada sebulan sekali dengan harapan nantinya kepala sekolah memiliki jiwa profesionalisme yang tinggi, sehingga dapat menciptakan lembaga yang unggul di tingkat kecamatan Bungah.

Peningkatan kualitas dalam dunia pendidikan tidak lepas juga terhadap kinerja profesionalisme kepala sekolah, untuk melakukan peningkatan terhadap profesionalisme kepala sekolah membutuhkan figur kepala UPTD yang membawa perubahan yang profesional, karena pemimpin yang demikian akan sangat menentukan terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sekolahnya. Para peneliti banyak menunjukkan indikasi bahwa keberhasilan usaha dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah ditentukan oleh figur kepala UPTD dalam memimpinnya.

Hasil wawancara dengan Kepala UPTD Kecamatan bungah di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti yang melihat bahwa sudah

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Bisyri Kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 09.10 di kantor kecamatan Bungah.

ada kebijakan yang matang dilakukan oleh kepala UPTD kecamatan bungah sebelum pelaksanaan kebijakan terlihat dengan penjadwalan yang dibuat oleh kepala kepala UPTD kecamatan Bungah.¹⁰⁵ Didukung pula dengan dokumentasi yang tertera pada program kerja kepala Kepala UPTD Kecamatan bungah yang dapat di lihat pada lampiran. Tahap awal program kerja kepala UPTD Kecamatan bungah yaitu perencanaan. Perencanaan program yang akan dilakukan kepala Kepala UPTD Kecamatan bungah bersamaan dengan pembuatan program kepala sekolah dalam satu tahun.¹⁰⁶

Hal ini ditambah oleh Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPTD Kec.Bungah sebagai berikut:

Kebijakan dengan kita buat itu berupa pembinaan melalui rapat K3S yaitu kelompok kerja kepala sekolah yang dihadiri oleh semua jajaran kepala sekolah yang ada dikecamatan Bungah, selain itu melakukan pembinaan melalui wilayah pengawas sesuai dengan wilayah tersebut, pengawas tingkat kecamatan itu ada 6 sesuai programnya pengawas melakukan pembinaan disekolah tersebut.¹⁰⁷

Dengan adanya kebijakan diharapkan kepala sekolah lebih profesional dan dapat mengembangkan kreativitasnya dengan baik agar penyebab dari kebijakan tersebut bisa dikatakan profesional jika adanya kepala sekolah yang ulet dan mengerti tugas yang diamanahkan, serta mampu memanfaatkan waktu maupun hasil dari pembinaan yang telah diberi oleh kepala UPTD, jika dilihat dari hasil

¹⁰⁵ Observasi di kantor UPTD Kecamatan Bungah.

¹⁰⁶ Dokumentasi Program Kerja Kepala UPTD Kecamatan Bungah.

¹⁰⁷ Hasil wawancara, Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 10.00 dikantor pengawas kecamatan.

wawancara ini menjadi kepala profesional itu membutuhkan proses yang panjang.

Pembinaan kepala UPTD terhadap kepala sekolah dengan senantiasa memberikan pelayanan sesuai kinerjanya yang nantinya dalam pembinaan ini mengedepankan kemajuan bersama demi peningkatan kinerja kepala sekolah yang ada di lembaga masing-masing. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melakukan perubahan terhadap lembangnya, ia tidak serta merta berhasil dengan baik tanpa adanya sangkut pautnya kepala UPTD, hal ini kepala UPTD merupakan kunci utama dari pembinaan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan bungah.

Mengacu pada hasil yang diatas, wakil kepala UPTD menunjukkan betapa pentingnya kebijakan untuk peningkatan profesionalisme kepala sekolah dengan memberikan pembinaan dan pengawasan yang dilakukan pada sebulan sekali untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja. Kepala UPTD dan wakilnya akan merasa senang melihat baahannya maju dan lebih profesional yang tujuannya sebagai pengelola lembaga dengan harapan besar akan menghasilkan lembaga yang berkualitas secara akademik dan sosial.

Kepala UPTD dalam pengambilan kebijakan selalu melibatkan pihak yang lain. Beliau mengajak semua kepala sekolah yang ada di kecamatan Bungah, hal ini peneliti mewawancarai perwakilan dari kepala sekolah mereka adalah Sutarji,S.Pd beliau

kepala sekolah SDN Sukerejo 1, M.Pd, Ainur Rofiq, S.Pd beliau kepala sekolah SDN Sukorejo 2, Puji S.Pd beliau kepala sekolah melirang.

Keterlibatan mereka dalam kebijakan yang diberikan oleh kepala UPTD kepada kepala sekolah, dibenarkan oleh Sutarji, S.Pd beliau kepala sekolah SDN Sukerejo 1:

Salah satu melakukan pembinaan K3S, pembinaan disekolah dengan guru-guru, yang jelas untuk meningkatkan profesionalisme itu harus mengikuti K3S itu yang dilakukan pada se bulan sekali. Terkadang ada pembinaan dari dinas maupun provinsi secara dadakan kepala UPTD langsung menunjuk perwakilan kepala sekolah yang ada dikecamatan¹⁰⁸

Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN Sukorejo 2 dan beliau membenarkan bahwa kebijakan yang di buat oleh kepala UPTD sebagai berikut :

Kepala UPTD membuat kebiakan melalui pembinaan yang diikuti kepala sekolah melalui K3S, yang dilakukan pada se bulan sekali dan kebijakan yang terbaik pada saat musyawarah di ajukan ke dinas kabupaten untuk mendongkrak peningkatan kerja profesionalisme kepala sekolah¹⁰⁹

Selanjutnya peneliti mewawancarai bapak Puji selaku kepala sekolah melirang beliau juga membenarkan bahwa kebijakan yang diberikan kepala UPTD terhadap kepala sekolah sebagai berikut:

Kebijakan yang berupa Pembinaan K3S yang dilakukan pada sebulan sekali dan admistrasi menejemen dan pelatihan-pelatihan. UPTD dalam membuat kebijakan untuk

¹⁰⁸ Hasil wawancara, Bapak Sukarji selaku kepala sekolah SDN Sukorejo Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 08.15 dikantor kepala sekolah kecamatan Bungah.

¹⁰⁹ Hasil wawancara, Bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN II Sukorejo Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 10.00 dikantor kepala sekolah kecamatan Bungah.

meningkatkan profesionalisme kepala sekolah itu juga mengikuti Dinas yang dikelola kabupaten yang diharuskan untuk bergantian tidak boleh kepala sekolah yang selalu itu2 saja yang diahapkan nanti profesionalismenya bisa merata. Dan Kebijakan husus dalam UPTD bungah yaitu setiap bulan dilakukan pelatihan K3S.¹¹⁰

Dalam peningkatan sumber daya manusia kepala UPTD tidak henti-hentinya melakukan pembinaan terhadap kepala sekolah pada saat sebulan diharapkan nanti bisa menciptakan kepala sekolah yang profesional dan lembaga pendidikan yang berkualitas. Dalam hal ini tidak lepas dari konsep dan fungsi peran kepala UPTD dalam menciptakan dan mencapai tujuan organisasi sesuai dengan waktu yang ditentukan, kepemimpinan yang efektif mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membawa anggota atau kelompoknya merasa senang dalam melaksanakan pekerjaan dan kebutuhan mereka terpenuhi, terpuaskan, dan terus melakukan kerjasama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Dari dokumen yang ada tentang pengambilan kebijakan yang berupa pembinaan dari UPTD kecamatan bungah, peneliti mendapatkan hasil dokumentasi yang dihadiri oleh bapak Kepala UPTD dan semua jajaran kepala sekolah yang ada di kecamatan Bungah.¹¹¹

¹¹⁰ Hasil wawancara, Bapak Puji selaku kepala sekolah SDN Melirang Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 11.45 dikantor kepala sekolah kecamatan Bungah.

¹¹¹ Dokumentasi program kerja kepala UPTD Kecamatan Bungah.

B. Pelatihan

Adapun hasil wawancara tentang kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan bungah sebagaimana diungkapkan oleh kepala UPTD Bapak Bisyri yang menyatakan bahwa

Selain pembinaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah, pihak UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dengan melakukan workshop dan pelatihan komputer. Dalam kegiatan narasumbernya didatangkan dari Dinas maupun provinsi, ini dilakukan dengan harapan agar kepala sekolah selalu mengembangkan kinerja dalam mengatur lembaga yang di naunginya mulai dari menyusun program tahunan, administrasi dan yang paling penting bisa mengikuti perkembangan informasi dan teknologi sekarang ini.¹¹²

Terkait dengan workshop yang dilaksanakan di kecamatan bungah kepala UPTD menjelaskan bahwa kegiatan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah untuk alasan efektivitas dan efisiensi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala UPTD berupaya untuk memenuhi kewajiban atau konsekuensi memiliki kepala sekolah yang profesional. Tentunya ini kebijakan yang dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Namun demikian tidak menutup kemungkinan kebijakan ini menyebabkan kepala sekolah memiliki kinerja yang baik, akan tetapi kontrol dari pihak yang terkait memiliki peran yang cukup besar.

¹¹² Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 09.10 di kantor Kecamatan Bungah

Selanjutnya wakil kepala UPTD bapak Sumarno juga menjelaskan sesuai dengan pernyataan kepala UPTD bahwa dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah sebagai berikut:

Pelatihan komputer maupun workshop biasanya kita lakukan untuk mendogkrak kualitas profesionalisme kepala sekolah, hal ini dilakukan agar kepala sekolah lebih agresif dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ada, untuk melakukan workshop atau pelatihan kita mengundang dari pihak Dinas maupun Provinsi untuk dijadikan pemateri kalau tidak ya kepala sekolah yang senior untuk berbagi ilmu kepada kepala sekolah yang lain.¹¹³

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Kegiatan workshop pernah dilaksanakan dalam rangka persiapan menuju sekolah standar internasional dan impelmentasi kurikulum 2013 kegiatan ini dilakukan oleh semua kepala sekolah. Memang dalam sekarang ini kepala sekolah harus memiliki kualitas yang baik mencakup tanggung jawab, jujur mempunyai etos kerja yang tinggi dan menjadi teladan bagi siapapun. Pribadi kepala sekolah meiliki andil sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan khususnya dalam kegiatan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mengelola sekolah saja tapi harus terampil dalam bidang yang lain.

Disamping itu, dalam pengambilan kebijakan kepala UPTD melibatkan pihak yang lain. Yang dimaksud adalah semua kepala

¹¹³ Hasil wawancara, Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 10.00 dikantor pengawas kecamatan

sekolah yang ada di kecamatan Bungah, hal ini peneliti mewawancarai perwakilan dari kepala sekolah mereka adalah Sutarji,S.Pd beliau kepala sekolah SDN Sukerejo 1, M.Pd, Ainur Rofiq, S.Pd beliau kepala sekolah SDN Sukorejo 2, Puji S.Pd beliau kepala sekolah melirang.

Keterlibatan mereka dalam kebijakan yang diberikan oleh kepala UPTD kepada kepala sekolah, dibenarkan oleh Sutarji,S.Pd beliau kepala sekolah SDN Sukerejo 1:

Selain K3S itu biasanya ada workshop yang dihadiri oleh kepala UPTD dan perwakilan dari dinas biasanya yang dijadikan pemateri hal ini sangat signifikan mulai dari penggunaan teknologi yang awalnya belum bisa, administrasi sekolah sudah tidak menjadi beban kepala sekolah hasil dari pembinaan profesionalisme yang diadakan oleh kepala UPTD, biasanya untuk workshop ini jadwalnya tidak pasti tapi sebelum kegiatan dilakukan kepala sekolah dikasih edaran.¹¹⁴

Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN Sukorejo 2 dan beliau membenarkan bahwa kebijakan yang di buat oleh kepala UPTD sebagai berikut :

Selanjutnya peneliti mawawancarai bapak Puji selaku kepala sekolah melirang beliau juga membenarkan bahwa kebijakan yang diberikan kepala UPTD terhadap kepala sekolah sebagai berikut:

UPTD dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dengan pelatihan-pelatihan yang lain berupa workshop atau mengikuti acara di Dinas yang dikelola kabupaten seperti workshop tingkat provinsi dan pelatihan seperti pelatihan komputer, kalau tidak mengikuti

¹¹⁴ Hasil wawancara, Bapak Sukarji selaku kepala sekolah SDN Sukorejo Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 08.15 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

semua kepala sekolah biasanya kepala UPTD meminta untuk bergantian tidak boleh kepala sekolah yang selalu itu2 saja, yang nantinya kepala sekolah yang ikut pelatihan dari Dinas akan ditularkan pada saat rapat.¹¹⁵

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan gambaran bahwa kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah memiliki dampak yang baik. Banyak hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah yang selalu meningkatkan kinerjanya setelah pelatihan dilakukan, sehingga kepala sekolah benar-benar layak menyandang predikat kepala sekolah yang profesional.

2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kec. Bungah

Dalam merumuskan Kebijakan kepala UPTD mengikut sertakan semua anggota yang ada di naungannya mulai dari kepala UPTD, Wakil UPTD dan kepala sekolah dan pihak-pihak lain yang diperlukan dalam merumuskan kebijakan yang diambil sesuai dengan kewenangan masing-masing. Hal ini dibenarkan oleh kepala UPTD Bapak Bisyri S.Pd. M.Pd. dan beliau mengatakan :

Saya selaku kepala UPTD itu langsung kepada lembaga yang ada di lembaga tersebut atau disekolah baik SD negeri maupun swasta yang ada di bidang saya, dan langkah selanjutnya yaitu bisa dikonfirmasi kepada wali murid selaku orang tua, agar orang tua bisa membantu kegiatan proses belajar mengajar yang ada di lembaga agar bisa nyambung antara anak didik dan wali murid juga termasuk masyarakat yang diwakili oleh komite sekolah.¹¹⁶

¹¹⁵ Hasil wawancara, Bapak Puji selaku kepala sekolah SDN Melirang, 18 Agustus 2015 jam 11.45 di kantor kepala sekolah kecamatan Bungah.

¹¹⁶ Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 09.10 di kantor Kecamatan Bungah.

Jika diperinci dengan detail, maka yang terlibat dalam pengambilan kebijakan tentang pembinaan K3S yang dilakukan sebulan sekali yang pertama adalah kepala UPTD yaitu H. Bisyrri S.Pd, M.Pd. dalam menyampaikan pengarahannya, beliau juga yang pertama kali merencanakan pembinaan tersebut dengan harapan nantinya kepala sekolah terutama dikecamatan bungah bisa memiliki jiwa profesionalisme yang tinggi, sehingga menciptakan lembaga yang unggul.

Pihak kedua yang terlibat dalam merumuskan kebijakan adalah Sumarno yaitu Wakil kepala UPTD membenarkan bahwa :

Yang terlibat itu termasuk semua pengawas dan UPTD, jadi semua kepala sekolah itu melakukan rapat dan kepala UPTD nya juga ikut nantinya kalau kita mau mengadakan kegiatan apa saja kepala UPTD tinggal menyetujui saja, jadikan tadi ada juga rapat K3S ada juga supervisi terpadu untuk kepala sekolah dan untuk gurunya juga melalui supervisi terpadu itu juga.¹¹⁷

Keinginan-keinginan beliau ini didiskusikan bersama-sama diantaranya dengan kepala sekolah. Keinginan dari kepala UPTD akan diolah oleh kepala sekolah sesuai situasi dan kondisi yang ada dilapangan yang nantinya akan menjadi Isu dan didiskusikan pada saat rapat kerja kepala sekolah.

Pihak ketiga adalah kepala sekolah, walaupun tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan tersebut, akan tetapi ikut memberikan sumbangsih dan pertimbangan-pertimbangan, saran-saran

¹¹⁷ Hasil wawancara, Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPT Dinas Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 10.00 dikantor pengawas kecamatan.

dalam menetapkan kebijakan. Kepala sekolah lebih menekankan langsung pada saat pembinaan.

Wawancara peneliti dengan kepala sekolah SDN Sukorejo 1, beliau membenarkan sesuai apa yang dikatakan oleh kepala UPTD :

Terkadang pada rapat di K3S disosialisasikan tentang kebijakan yang mau di ambil oleh kepala UPTD.¹¹⁸

Disamping yang disebutkan tadi, dalam pengambilan kebijakan juga melibatkan ke kepala sekolah yang lain hal ini debenarkan oleh kepala SDN Sukorejo 2, Bapak Ainur Roiq S.Pd beliau mengatakan :

Semua kebijakan yang dibuat kepala UPTD disosialisaikan pada rapat kepada kepala sekolah dan kelemahan atau kelebihan akan dirundingkan agar lembaga bisa meningkat.¹¹⁹

Keterlibatan mereka juga di ungkapkan oleh Bapak Puji Selaku kepala sekolah SDN Melirang, dalam wawancara dengan peneliti beliau mengatakan :

Segala sesuatu kebijakan yang menyangkut kepala sekolah selalu dirapatkan melalui forum kepala sekolah K3S yang gunanya pembinaan yang dihadiri oleh kepala UPTD dan pengawas dan juga ada vorum rapat sendiri di kantor UPTD untuk menentukan kebijakan.¹²⁰

Sebelum kebijakan benar-benar diputuskan, seluruh komponen yang di UPTD kecamatan bungah dan pihak-pihak yang berkompeten menggali dan menyerap informasi yang sebanyak-banyaknya untuk mendapatkan formulasi solusi yang tepat untuk mewujudkan tujuan-tujuan

¹¹⁸ Hasil wawancara, Bapak Sukarji selaku kepala sekolah SDN Sukorejo, 18 Agustus 2015 jam 08.15 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

¹¹⁹ Hasil wawancara, Bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN II Sukorejo, 18 Agustus 2015 jam 10.00 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

¹²⁰ Hasil wawancara, Bapak Puji selaku kepala sekolah SDN Melirang, 18 Agustus 2015 jam 11.45 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

diatas. Sebagai alternative kebijakan dikembangkan untuk memecahkan permasalahan.

Faktor utama keberhasilan dalam merumuskan kebijakan itu ditentukan atas teknik atau model dan pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh kepala dalam melakukan kebijakan terhadap bawahannya. Oleh karena itu seyogyanya dalam merumuskan kebijakan dilaksanakan tepat sesuai objeknya. Pada dasarnya model-model merumuskan kebijakan dibagi mejadi banyak model. Dalam suatu lembaga tidak bisa hanya menggunakan satu model saja, misalnya yang digunakan hanya teknik kelompok, jika ini digunakan maka dalam merumuskan kebijakan dalam lembaga tidak akan bisa berjalan maksimal dikarenakan kemampuan kepala sekolah yang berbeda dan bervariasi. Oleh karena itu, profesionalisme kepala sekolah harus menggunakan model yang sesuai dengan kondisi dilembaga tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang telah diungkapkan oleh kepala UPTD Bapak Bisyri S.Pd, M.Pd.

Modelnya itu kebersamaan dan musyawarah antara pihak UPTD dan pihak lembaga, dan nantinya bisa dibina, kepala UPTD juga memberikan kebijakan dalam membina guru, kepala sekolah itu lebih utama lagi dan ada kepengawasan yang bertugas membina kepala sekolah yang selalu mengontrol dan sudah ada peta-petanya agar tidak keluar dari koridor yang telah ditetapkan.¹²¹

Dari penjelasan kepala UPTD dan kepala sekolah diatas, teknik yang digunakan dalam merumuskan kebijakan dalam meningkatkan proesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah adalah menggunakan

¹²¹ Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 09.10 dikantor Kecamatan Bungah.

teknik kelompok atau musyawarah. Teknik kelompok adalah cara yang dilakukan secara kelompok atau pembinaan terhadap sejumlah kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi serta dokumentasi, peneliti akan menjabarkan pendekatan dalam merumuskan kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dikecamatan bungah berdasarkan cara mencapai tujuan tersebut.

Model kelompok atau pembinaan terhadap sejumlah kepala sekolah mempunyai kualifikasi yang relatif sama mendapat bimbingan oleh kepala UPTD biasanya memiliki spesialis yang berbeda. Kepala UPTD dalam memberikan materi atau membahas sesuatu yang berbeda-beda, yang semuanya bertalian satu dengan yang lainnya, atau dapat juga suatu topik tertentu yang dibahas ditinjau dari berbagai sudut pandang. Sekelompok materi dihadirkan itu diterima bersama kepala sekolah, dibahas bersama dan disimpulkan bersama. Semua dilakukan berdasarkan asuhan dari kepala tersebut, dengan ini dalam waktu tidak lama pembinaan sejumlah kepala sekolah yang ada dikecamatan bungah.

Model kelompok ini dibutuhkan kalau kelompok kepala sekolah membutuhkan sesuatu yang sama pada waktu yang sama pula. Kepala sekolah mempunyai kebutuhan yang sama dikumpulkan untuk merumuskan kebijakan.

Berdasarkan pernyataan diatas, sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh wakil kepala UPTD bapak Sumarno, seperti dibawah ini

Dalam merumuskan kebijakan menggunakan model kelompok karena rapat utama karena biasanya rapat itu mengundang semua

mulai dari kepala UPTD, pengawas dan kepala sekolah nanti kalau semua setuju ya bisa berjalan mas intinya itu kebersamaan, dan merumuskan ini kadang-kadang agak repot dalam mencari solusi, yang pernah berjalan dalam merumuskan itu membuat semua rata tanpa melihat kebijakan ini untuk kepala sekolah ini maupun sekolah itu, hasil dari keputusan itu untuk bersama.¹²²

Model perumusan kebijakan untuk kepala sekolah dimaksudkan agar semua kepala sekolah mempunyai hak yang sama dalam mendapatkan pembinaan dan arahan bersama-sama. Model pada saat rapat kepala sekolah untuk memudahkan kepala sekolah dalam menyampaikan pendapatnya agar bisa didengarkan semua anggota madrasah dan juga mendiskusikan pendapat-pendapat yang ada secara bersama-sama. Seperti yang diungkapkan kepala sekolah SDN Sukorejo 1, Bapak Sutarji, beliau mengatakan:

Biasanya berawal dari kepala UPTD dalam membuat kebijakan di konfirmasi kepada kepala sekolah nantinya kepala UPTD minta persetujuan dari kepala sekolah tentang kebijakan yang akan diberikan.¹²³

Hal ini senada juga diungkapkan oleh kepala Sekolah SDN Sukorejo 2, Bapak Ainur Rofiq beliau mengatakan:

Menggunakan model kelompok dan musyawarah yang nantinya diambil masukan yang paling baik, baik dari pusat maupun provinsi yang diolah lagi disesuaikan dengan kondisi kepala sekolah dan daerah.¹²⁴

Hal ini juga senada diungkapkan oleh kepala Sekolah SDN

Melirang, bapak Puji beliau mengatakan:

¹²² Hasil wawancara, Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 10.00 dikantor pengawas kecamatan.

¹²³ Hasil wawancara, Bapak Sukarji selaku kepala sekolah SDN Sukorejo Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 08.15 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

¹²⁴ Hasil wawancara, Bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN II Sukorejo Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 10.00 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

Bapak kepala UPTD melakukan kebijakan menggunakan model kelompok dan Musyawarah mufakat karena mengikut sertakan kepala sekolah dan guru-guru agar dalam membuat kebijakan tidak ada yang terbebani.¹²⁵

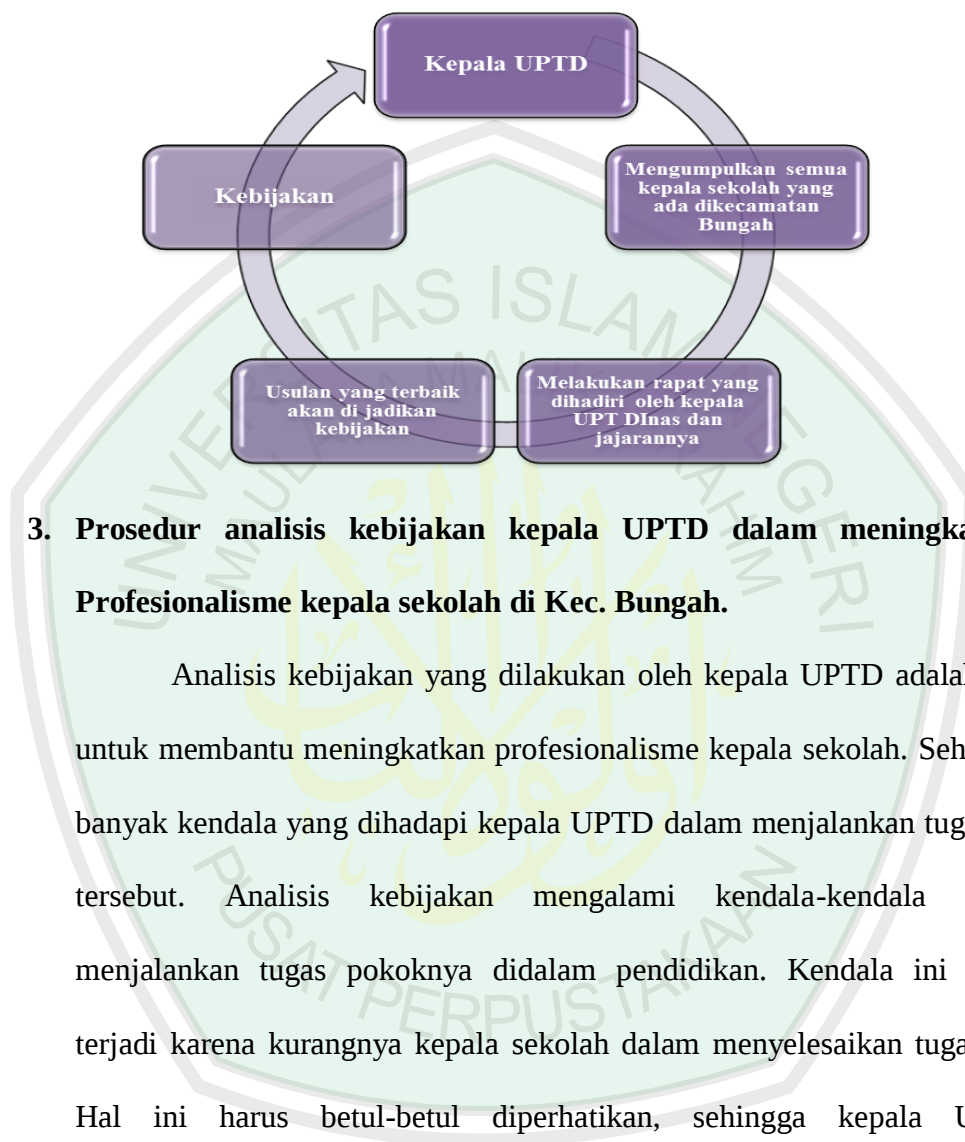
Pernyataan dari perwakilan kepala sekolah yang ada di kecamatan bungah menunjukkan, bahwa kepala UPTD memberi peluang, kesempatan terhadap kepala sekolah untuk memotivasi, mendorong dan memberi saran agar dalam merumuskan kebijakan ini bisa membantu kepala sekolah memperoleh ketrampilan dan mengembangkan potensi mereka.

Dalam observasi dan dokumentasi, kepala UPTD kecamatan bungah mengadakan sosialisasi tentang agenda rapat dan pembinaan K3S yang akan dilakukan pada bulan depan. Kepala sekolah sangat disiplin dalam awal datang hingga dokumen-dokumen yang terkait dengan sekolah. Rapat dibuka oleh perwakilan kepala sekolah, kemudian kepala sekolah diberikan waktu untuk menyampaikan semua yang terkait di sekolah baik secara akademik maupun non akademik setelah itu diberikan masukan-masukan dan arahan-arahan baik kepala UPTD maupun kepala sekolah.¹²⁶

¹²⁵ Hasil Wawancara, Bapak Puji selaku kepala sekolah SDN Melirang Kecamatan Bungah, 18 Agustus 2015 jam 11.45 di kantor kepala sekolah kecamatan Bungah.

¹²⁶ Observasi dan dokumentasi, Program Kerja Kepala UPTD kecamatan Bungah.

Gambar 4.2 Prosedur model merumuskan kebijakan



3. Prosedur analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kec. Bungah.

Analisis kebijakan yang dilakukan oleh kepala UPTD adalah alat untuk membantu meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Sehingga banyak kendala yang dihadapi kepala UPTD dalam menjalankan tugasnya tersebut. Analisis kebijakan mengalami kendala-kendala untuk menjalankan tugas pokoknya didalam pendidikan. Kendala ini dapat terjadi karena kurangnya kepala sekolah dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini harus betul-betul diperhatikan, sehingga kepala UPTD bermusyawarah bersama kepala sekolah sehingga meminimalisir sekecil mungkin peluang kepala yang belum bisa mngemban amanahnya.

Seperti apa yang diungkapkan oleh bapak kepala UPTD Bisyri S.Pd, M.Pd. yang menyatakan:

Melatar belakangi kebijakan tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan dilembaga tersebut, dibungah ini banyak kepala sekolah yang menganggap remeh dalam memenuhi administrasi tapi akhir-akhirnya tidak bisa melakukannya dengan baik sehingga tugas yang

menyangkut lembaga tidak sesuai yang diharapkan oleh UPTD maupun Dinas.¹²⁷

Dari hasil wawancara kepala UPTD diatas menunjukkan bahwa kepala UPTD memiliki komitmen yang tinggi terutama pelayanan menyangkut pembinaan, pengawasan dan evaluasi terkait dengan peningkatan semangat kerja dan profesionalisme kepala sekolah sebagai terget utama dalam mengembangkan perubahan yang ada dilembaga.

Berbagai cara yang digunakan oleh kepala UPTD dalam membantu meningkatkan profesionalisme kepala sekolah agar tercipta suatu bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, begitu pula dalam menjalankan tugas tersebut masih banyak kendala selain yang dipaparkan. Hal ini ditambahkan oleh wakil kepala UPTD Sumarno yang mengatakan:

Supaya kepala sekolah mengerti tupoksi yang harus dilaksanakan, kepala sekolah disini kan bermacam-macam ada yang baru dan juga ada yang lama, agar sama rata dalam mengerjakan tugas yang diamanahkan mulai dari dokumen-dokumen, administrasi sekolah yang harus disetorkan.¹²⁸

Wakil kepala UPTD pada saat melakukan observasi maupun wawancara yang telah dihimpun, ada kecenderungan dan mendorong kepala sekolah agar selalu dedikasi terhadap sekolah, karena meningkatnya sekolah itu tidak luput dari kinerja kepala sekolah yang ada dilembaga dan bahwa kita semua itu mengabdikan, oleh karena lembaga ini merupakan suatu organisasi, maka upaya kepala UPTD berupaya

¹²⁷ Hasil wawancara, Bapak Bisyril kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor kecamatan Bungah.

¹²⁸ Hasil Wawancara, Bapak Sumarno wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor pengawas Kecamatan Bungah.

membangkitkan motivasi kepala sekolah demi kemajuan sekolah yang ada dikecamatan bungah.

Sebelum kebijakan benar-benar diputuskan kepala UPT Dinas kecamatan bungah dan wakilnya harus menggali dan menyerap informasi sebanyaknya untuk mendapatkan solusi yang tepat untuk mewujudkan tujuan-tujuan diatas. Berbagai alternative (solusi) kebijakan dikembangkan untuk memecahkan permasalahan diatas.

Dilihat dari kelayakan kebijakan ini dipertimbangkan dan dinilai ke cukup efektif untuk mencapai alternative kebijakan, hal ini sebagai mana disampaikan oleh kepala UPT Dinas Kecamatan bungah Bapak Bisyri beliau mengatakan :

Melakukan kegiatan K3S tingkat kecamatan dan tingkat gugus, Untuk tingkat kecamatan pembinaan K3S ini dilakukan setiap bulan, pembinaan ini menggali informasi masa sekarang dan yang akan depan jadi kepala sekolah diajak bersama-sama untuk mengetahui situasi yang akan terjadi agar tidak terlambat dalam mengikuti zaman sekarang, inti dari pembinaan ini adalah untuk mengasa ketrampilan kinerja dan jika ada event-event akan di ikutkan untuk berpartisipasi di tingkat kabupaten maupun provinsi. Untuk tingkat gugus ini dilakukan oleh beberapa sekolah dan yang menjadi nara sumber tidak lain dan tidak jauh dari kepala sekolah misalnya, dalam bulan ini UTS sekolah 1 tahun pelajaran 2015-2016 soal dan perangkatnya dibuat oleh tingkat kecamatan dari 9 bidang study dan nantinya diujikan. Dari K3S tingkat kecamatan dibagi rata menjadi K3S tingkat gugus, berhubung di kecamatan bungah ini ada 3 gugus maka tiap gugus mendapatkan bagian. Kepala sekolah di sini menjadi pemateri dalam membina guru atau disebut dengan KKG (Kelompok Kerja Guru). Dan jika masih belum maksimal maka mengadakan workshop atau penataran tingkat kecamatan yang nantinya kepala UPT Dinas pendidikan kecamatan banyak mengundang nara sumber dari kabupaten maupun provinsi, untuk kegiatan yang sudah dilakukan kemarin adanya pergantian kurikulum 200 ke kurikulum 2013 itu pihak UPT Dinas kecamatan Bungah mendatangkan nara sumber dari

kabupaten dan LPMP provinsi (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan).¹²⁹

Kepala UPT Dinas dalam membuat alternative didiskusikan secara tidak resmi dengan wakilnya yang sebagian diantara mereka adalah merupakan anggota dari pengawas sekolah hal ini wakil dari kepala UPT Dinas kecamatan Bapak Sumarno juga mengatakan tentang alternatif kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah:

Pertemuan K3S (ketrampilan kinerja kepala sekolah), pembinaan ini dilakukan rutin setiap bulan sekali rutin tempatnya berubah-ubah, pada saat pembinaan dilakukan yang wajib hadir adalah kepala sekolah dikaenakan jika nanti ada persoalan maka di selesaikan pada saat rapat, kegiatan ini juga dihadiri oleh kepala UPT Dinas kecamatan bungah, wakil, dan pengawas. Jika masih belum bisa meningkat maka akan dilakukan Supervisi terpadu dilakukan secara menyeluruh, dimaksudkan nanti bisa menuai hasil yang diinginkan oleh kepala UPT Dinas kecamatan maupun Dinas kabupaten, Pengawas mengawasi sesuai dengan wilayah binaan minimal sekali selama 2 bulan jika ada kepala sekolah belum melaksanakan tupoksinya akan secara langsung dilakukan pembinaan, pembinaan secara individu maupun dengan guru.¹³⁰

Alternatif ini dilakukan agar kedepannya kepala sekolah bisa mengatasi kendala-kendala yang ada disekolah, menurut kepala UPT Dinas setidaknya ada dua alternatif yang dirumuskan yaitu melaksanakan K3S dan workshop. Pertimbangan terhadap kelayakan dua alternatif diatas dijadikan dasar rekomendasi dan memutuskan kebijakan, maka alternatif-alternatif tersebut dianggap paling tepat dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, karena mendasarkan pada kriteria-kriteria yang lain.

¹²⁹ Hasil wawancara, Bapak Bisyrri kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor Kecamatan Bungah.

¹³⁰ Hasil wawancara, Bapak Sumarno wakil kepala UPT Dinas Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor pengawas Kecamatan Bungah.

Dari hasil wawancara dengan kepala UPTD dan wakilnya, kepala UPTD berusaha mencari solusi dan alternatif, agar kepala sekolah mengetahui dan mengerti tugasnya tanpa beban dan bisa meningkatkan ketrampilan kinerja maupun mengembangkan lembaga sekolah yang ada dikecamatan.

Dalam peran ini kepala sekolah adalah tujuan utama dalam melaksanakan kebijakan tersebut, kepala sekolah dalam melaksanakan kebijakan dari kepala UPTD Kecamatan ini terbukti lancar, hal ini membuktikan bahwa dalam alternative yang buat oleh kepala dan wakilnya sesuai dengan problem yang dimiliki oleh kepala sekolah. Bapak Bisyri selaku kepala UPTD Kecamatan menegaskan bahwa:

Respon Kepala sekolah sangat baik dan mendukung dalam pembinaan yang diberikan kepala UPT Dinas kecamatan bungah, karena kepala sekolah mengerti dan memahami dalam pembinaan yang di berikan ini untuk meningkatkan ketrampilan kepala sekolah dan meningkatkan mutu sekolah yang ada dikecamatan bungah. ada juga yang merespon kurang baik, jika kepala sekolah mempunyai acara bebarengan dengan kegiatan sekolah dan pembinaan, kurang bisa memahami nara sumber yang kurang mahir dan enjoy pada saat memberikan materi.¹³¹

Dilihat dari hasil wawancara tersebut membuktikan bahwa, banyaknya kepala sekolah yang mendukung diadakannya kebijakan yang untuk kepala sekolah, dan ada juga yang kurang merespon baik dikarenakan dalam melaksakan pembinaan pamteri kurang bisa menagjarkan dengan baik, akan tetapi dari pihak UPTD Kecamatan akan selalu mengembangkan dan selalu memperbaiki dalam meningkatkan

¹³¹ Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor Kecamatan Bungah.

kepala sekolah yang ada dikecamatan. Hal ini diperkuat dengan wawancara dari wakil kepala UPTD Kecamatan Bapak Sumarno beliau mengatakan:

Sangat antusias, karena dari hasil K3S sudah terbukti dengan adanya masukan-masukan yang baik dan menurut kepala sekolah sangat membantu karena sesuai apa yang diinginkan oleh kepala sekolah itu bisa terpenuhi dan bisa mengerjakan tupoksi tanpa merepotkan guru-guru.¹³²

Dari hasil wawancara tersebut terbukti ampuh karena kepala UPTD Dinas dan wakilnya dalam menangani permasalahan yang timbul dikepala sekolah kepala UPTD Kecamatan dengan hati-hati dalam menanganinya serta memberi solusi pemecahan solusi. Hal ini terbukti karena banyaknya kepala sekolah yang mendukung dalam proses kebijakan berlangsung.

Kepala UPTD Kecamatan selalu memantau hasil dari kebijakan, sehingga bisa mengerti sejauh mana yang didapat oleh kepala sekolah pada saat pembinaan berlangsung. Berbagai cara dilakukan oleh kepala UPTD Kecamatan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, sehingga dalam evaluasi analisis ini sangat dibutuhkan. Hal ini dijelaskan oleh kepala UPTD Kecamatan yaitu Bapak Bisyri bentuk dari evaluasi analisis kebijakan beliau mengatakan :

Untuk sekarang ini evaluasi sangat ditekankan, mulai dari setiap lembaga maupun sekolah ada penskoran nilai dan itupun sudah paten karena penskoran itu dari dinas dan provinsi sehingga kriteria itu terbentuk dan dibentuk sesuai dengan tugasnya.¹³³

¹³² Hasil wawancara, Bapak Sumarno wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor pengawas Kecamatan Bungah.

¹³³ Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor Kecamatan Bungah.

Hal ini juga senada diungkapkan oleh wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, bapak Suamarno beliau mengatakan:

Sementara kebijakan itu bisa terselsaikan dengan evaluasi karena ketrampilan kinerja kepala sekolah itu termasuk kegiatan rutin maka dari itu selama kegiatan selama 1 tahun itu masih ada dibawah evaluasi dihasilkan dengan PKG, kegiatan ini hanya memfasilitasi untuk menunjang agar dalam PKG bisa bagus, sehingga dalam mengevaluasi terpadu bisa menghasilkan penemuan dalam menyelesaikan tugas jika masih ada problem maka baik pengawas maupun kepala UPTD memberikan jawaban dan keinginan yang sesuai pada saat rapat, jika ada hal yang belum diketahui oleh kapala UPTD maka sebagai agenda pengawas akan menanyakan kepada pihak DINAS dan hasilnya akan di beri tahukan pada saat rapat selanjutnya.¹³⁴

Dilihat dari hasil wawancara baik kepala UPTD dan wakilnya selalu melihat kondisi setelah kebijakan dilaksanakan mulai dari penskoran nilai dari dinas maupun provinsi dan hasil dari PKG (Penilaian Kinerja Guru). Dari hasil yang didapat oleh kepala UPTD Kecamatan dan wakilnya menganggap cukup dalam mengevaluasi analisis tersebut, karena dilihat dari kebutuhan kepala sekolah banyak sangat antusias dan mengalami perubahan sebelum dan setelahnya diterapkannya kebijakan ini.

Kepala UPTD dalam mengevaluasi analisis kebijakan selalu mempertimbangkan dan mengkonsultasikan kepada jajarannya, diharapkan dalam evaluasi ini mendapat masukan atau pembenahan kebijakan hal ini diperjelas oleh Bapak Bisyri selaku kepala UPTD kecamtan Bungah beliau mengatakan :

¹³⁴ Hasil wawancara, Bapak Sumarno wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, September 2015 jam 07.00 dikantor pengawas Kecamatan Bungah.

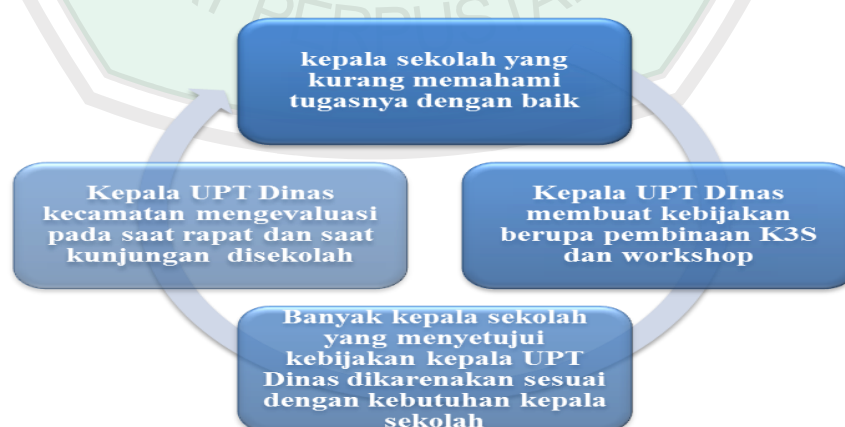
Pihak UPTD Kecamatan selalau mengkonsultasikan dengan kepala sekolah dan memecahkan permasalahan dengan musyawarah bersama dan memenuhi masukan yang di kira penting bagi kepala sekolah dan lembaga, jika masih belum bisa mengatasi maka untuk pertemuan selanjutnya akan menindak lanjuti permasalahan tersebut dengan mendatangkan pihak dari dinas maupun provinsi.

Hal ini ditambahkan oleh wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah

Bapak Sumarno, beliau mengatakan :

Baik Kepala UPTD maupun pengawas selalu membicarakan kebijakan pada saat rapat, jika ada yang kurang baik pihak UPTD akan memperbaiki kebijakan tersebut, jika masih kurang baik maka kebijakan itu akan di hapus. Dan kepala UPTD selalu mengkonsultasikan kebijakan tersebut dengan pihak DINAS.

Dari pernyataan diatas bahwa kepala UPTD dan wakilnya selalu memikirkan masa depan untuk menunjang profesionalisme kepala sekolah sehingga memerlukan usulan maupun masukan demi memperlancar kebijakan yang telah disepakati bersama, jika kebijakan tersebut memang benar cocok maka kebijakan itu akan dilanjutkan dan jika sebaliknya kebijakan itu di kembangkan dan bisa-bisa diganti.



Gambar 4.3 Tabel Prosedur analisis kebijakan yang dipakai UPTD Kecamatan Bungah

4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di Kec. Bungah.

Sebelum mengevaluasi kebijakan kepala UPTD selalu menggunakan pendekatan yang berupa kunjungan untuk mengetahui keadaan sekolah, kepala UPTD sering melakukan kunjungan kepada kepala sekolah disekolah diharapkan nanti kepala UPTD memahami kinerja kepala sekolah dan situasi sekolah yang dinaunginya, hal ini dibenarkan dan diungkapkan oleh kepala SDN Sukorejo 1, Bapak Sutarji beliau mengatakan:

Bapak kepala UPTD mengunjungi kepala sekolah disekolah sudah terprogram se bulan sekali dan pada awal ajaran baru. Pernah juga saat akan ada tamu maupun bantuan dari dinas yang ingin mengunjungi salah satu sekolah itu kepala UPTD langsung mengunjungi kepala sekolah tersebut dengan mendadak. Mengamati kebutuhan sekolah dan menampung masalah dari kepala sekolah, Pembinaan profesional tenaga pendidikan, melihat administrasi kepala sekolah dll.¹³⁵

Dalam operasionalnya kunjungan kepala UPTD mengunjungi kepala sekolah bertujuan mengetahui kinerja kepala sekolah dan memudahkan dalam melaksanakan tugasnya. Pernyataan kepala sekolah SDN Sukorejo tersebut didukung dengan dokumentasi yang terdapat pada program kerja kepala UPTD dalam melaksanakan kunjungan yang dilakukan pada se bulan sekali.¹³⁶

Kepala UPTD dalam melakukan kunjungan kepada kepala sekolah menggunakan pendekatan-pendekatan yang didasari oleh pandangan

¹³⁵ Hasil wawancara, Bapak Sukarji selaku kepala sekolah SDN Sukorejo, 18 Agustus 2015 jam 08.15 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

¹³⁶ Dokumentasi program kerja kepala UPTD Kecamatan Bungah.

bahwa kepala sekolah mempunyai hak dan kewajiban dan akan berusaha bekerja keras serta mudah diajak bekerja sama dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dan lembaga. Partisipasi kepala UPTD kecamatan bungah dijadikan metode atau model yang bertujuan agar kepala sekolah mempunyai perasaan bahwa mereka penting bagi kepala sekolah dan lembaga:

Berdasarkan pernyataan diatas, hal ini dibenarkan oleh kepala SDN Sukorejo 2, Bapak Ainur Rofiq beliau mengatakan:

Kunjungan kepala UPTD ke sekolah itu Sudah terprogram dan terjadwal se bulan sekali dan Pada saat superisi terpadu yang dilaksanakan pada satu smester minim 2 kali yang di ikuti oleh bapak kpala UPT dan 6 pengawas sekolah tk da SD yang benaung di dinas kecamatan Bungah. Saat kunjungan kepala UPTD sebelumnya memberikan edaran jadwal kunjungan kerja kepala UPTD dan pengawas sekolah kepada kepala sekolah.UPTD saat mengunjungi kepala sekolah disekolah melihat dan mengontrol administrasi kepala sekolah dan adiministrasi siswa, pembukuan keuangan dan RAPBS.dalam hal ini kunjungan kepala UPTD untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan yang ada di kecamatan Bungah.¹³⁷

Kepala UPTD sebelum mengunjungi kepala sekolah, itu kepala sekolah sebelumnya diberi edaran berupa surat yang akan berkunjung disekolah tersebut yang nantinya semua guru yang ada di sekolah akan diberitahu oleh kepala sekolah, dan yang dilakukan oleh kepala UPTD kepada kepala sekolah adalah mengecek administrasi kepala sekolah dan untuk guru menyiapkan administrasi kelas dan perangkat pembelajaran, pada saat kunjungan kepala sekolah diminta untuk melengkapi

¹³⁷ Hasil wawancara, Bapak Ainur Rofiq selaku kepala sekolah SDN II Sukorejo, 18 Agustus 2015 jam 10.00 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

administrasi yang kurang lebih dari 156 macam administasi, dan hasil akhir dari pembinaan dan pengawasan nanti kepala UPTD akan melihatkan hasil pembinaan dan hasil yang kurang memuaskan akan di ikutkan pembinaan khusus yang melalui K3S.¹³⁸

Hal ini juga dibenarkan dan diperkuat oleh kepala SDN Melirang, Bapak Puji beliau mengatakan:

Kepala UPTD ke Sekolah terprogram dalam sebulan sekali dan terkadang melakukan kunjungan itu dadakan tetapi di konfirmasikan dengan kepala sekolah terlebih dahulu. Pembinaan kepada kepala sekolah dan guru-guru masalah disiplin yang berkaitan dengan sekolah, maupun pembelaran, kepala UPTD dalam mengunjungi melihat keadaan sekolah masih layak atau tidaknya kelas.¹³⁹

Dari hasil observasi dan dokumentasi pada saat kepala UPTD mengunjungi kepala sekolah, kepala UPTD dan pengawas waktu berkunjung sesuai dengan program yang ada, kepala UPTD dan jajarannya menuju ruang kepala sekolah untuk mengisi buku tamu, selanjutnya bapak UPTD meminta pengawas untuk mengumpulkan semua guru terutama wali kelas dan guru bidang studi, nantinya semua guru akan disupervisi atau pembinaan, dan yang untuk kepala UPTD itu memberikan pembinaan kepala sekolah sesuai instrumen yang ada yaitu administrasi sekolah, kemudian akhir dari pengarahan tersebut nantinya ditentukan untuk mengetahui hasil dari pembinaan tersebut waktu pembinaan kepala

¹³⁸ Observasi program kerja kepala UPTD Kecamatan Bungah.

¹³⁹ Hasil wawancara, Bapak Puji selaku kepala sekolah SDN Melirang, 18 Agustus 2015 jam 11.45 dikantor kepala sekolah Kecamatan Bungah.

UPTD kepada kepala sekolah berlangsung selama 3 jam dan itupun sudah ditentukan oleh pemerintah daerah.¹⁴⁰

Kunjungan kepala UPTD kepada sekolah dengan senantiasa membangun komunikasi dan kedekatan terhadap kepala sekolah agar rasa persaudaraan antara atasan dan bawahan akan menimbulkan kerjasama yang bagus dalam melakukan kerja untuk meningkatkan lembaga yang unggul. Dalam pernyataan diatas, dapat di interpresentasikan bahwa teknik dan model yang dilakukan yang digunakan oleh kepala UPTD kecamatan bungah yang menentukan keberhasilan kebijakan itu sendiri. Model ini didasarkan atas situasi dan kondisi yang ada atau sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang akan dipecahkan. Penentuan keberhasilan dari kebijakan harus didasari rasa saling menghargai sebagai kepala dan anggota, pengakuan dari pihak yang dibantu atau dibimbing bahwa membantu kinerja akan berdampak pada lembaga yang akan mempunyai kepala sekolah yang profesional dan mempunyai kemampuan yang lebih dan bersedia menggunakan kelebihannya untuk membantu demi perkembangan dan peningkatan dilembaga terutama di kecamatan bungah.

Untuk mengetahui lebih jauh kebijakan yang diberikan UPTD terhadap kepala sekolah yang telah dilaksanakan perlu kiranya evaluasi sebagai fungsi perbaikan untuk langkah selanjutnya. Dari segi pengevaluasian kepala UPTD meminta dari perwakilan kepala sekolah

¹⁴⁰ Observasi dan dokumentasi Program Kerja Kepala UPTD kecamatan Bungah.

untuk menyampaikan hal-hal sudah dicapai maupun yang belum dicapai, kepala sekolah berkesempatan mengutarakan permasalahannya, serta mengusulkan masalah program kerja yang dihadapinya. Dalam hal ini kepala sekolah diberikan keluasaan untuk menyampaikan pendapat, masukan saran dan kritik membangun dan membenahi program yang belum terlaksana, terkait administrasi yang ada disekolah.

Evaluasi kebijakan ini dilakukan untuk mengetahui kelemahan/kekurangan kepala sekolah dari aspek apa, dan juga semua masalah terkait interaksi kepala sekolah, guru, dan lembaga. Dengan banyaknya agenda, hal yang dibicarakan dan semua pihak sekolah yang terlibat, diharapkan akan ada banyak masukan, kritikan, dan saran yang didapat sehingga kinerja kepala sekolah keseluruhan diperbaiki dan ditingkatkan lagi.

Hal ini ditambahkan oleh kepala UPTD Kecamatan Bungah Bapak Bisyri, beliau mengatakan:

Akhir semester itu hasil kebijakan tersebut di evaluasi baik itu melalui sekolah maupun lewat pengawas, setiap ada kegiatan itu ada laporan dari kinerja guru ke kepala sekolah, kepala sekolah ke badan pengawas langsung kepada UPTD, itu berupa dokumen-dokumen yang berupa soal-soal yang diberikan kepada pendidik sesuai tidak yang telah dilakukan.¹⁴¹

Dari hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala UPTD sangat tinggi perhatiannya terutama dalam tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam memberikan arahan tentang cara melakukan

¹⁴¹ Hasil wawancara, Bapak Bisyri kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 09.10 dikantor Kecamatan Bungah.

pekerjaan yang dibebankan oleh kepala sekolah, bahkan kepala UPTD tidak segan-segan untuk membantu pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh kepala sekolah. Fungsi kepala UPTD sebagai pemimpin dan administrator karena kepala sekolah disini bertanggung jawab berkaitan dengan eratnya peningkatan kualitasnya dan lembaga meningkat tergantung dari kinerjanya. Sehingga hal-hal yang berkaitan tentang kebijakan yang melalui pembinaan sangat digalakkan, sebagai mana ditambahkan oleh wakil kepala UPTD kecamatan Bungah Bapak Sumarno, beliau mengatakan:

Kalau mengevaluasi dari hasil kebijakan ada istilahnya sekarang itu penilaian kinerja kepala sekolah dan kinerja guru arahnya kesana, kita punya program awal semester dan akhir tahun itu untuk penilaian istilahnya formatif dan sumatif yaitu penilaian secara 6 bulan dan satu tahun penilaian, kalau kendala dalam mengevaluasi itu tidak terlalu mencolok mas karena dari pihak UPTD ini sangat terbuka dan kedekatannya sangat baik dan kalau kita melihat nilai rendah kita langsung menanyai kenapa kok bisa seperti ini, dan yang paling menjadi problem dari pihak sini itu hasil setelah melakukan penilaian kita tidak bisa menaikkan pangkat dari teman-teman, jadi kenaikan pangkat itu bukan dari hasil penilaian ini tapi ada proses-proses yang ada.¹⁴²

Dari pernyataan wakil kepala UPTD tersebut terindikasi, bahwa kepala UPTD ada keinginan yang kuat untuk menciptakan suasana yang kondusif. Kepala UPTD sebagai pemimpin dan manajer lembaga berusaha keras untuk memberikan yang terbaik untuk kepala sekolah. Dari hasil data wawancara dan observasi di atas bahwasannya dapat disimpulkan tindak lanjut hasil evaluasi kebijakan dilakukan pada awal semester dan

¹⁴² Hasil Wawancara, Bapak Sumarno selaku wakil kepala UPTD Kecamatan Bungah, 8 Juni 2015 jam 10.00 dikantor pengawas Kecamatan.

akhir semester atau istilahnya formatif dan sumatif yang dilakukan secara 6 bulan dan satu tahun, hal ini perlu dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada sehingga kinerja kepala sekolah dapat memperbaiki kinerjanya ke arah yang lebih baik dan sesuai dengan standart kinerjanya. Didukung pula dengan dokumentasi yang tertera pada saat Kepala UPTD Kecamatan bungah mengevaluasi yang dapat di lihat pada lampiran. Tahap awal program awal semester dan akhir semester dalam satu tahun.¹⁴³

Gambar 4.4 Prosedur evaluasi kebijakan



¹⁴³ Dokumentasi program kerja kepala UPTD Kecamatan Bungah.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan deskripsi dan paparan data di atas, maka kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan Bungah, dapat ditemukan hal-hal penting, sebagai berikut :

1. Kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah adalah :

- a. Pembinaan K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah)

Pembinaan merupakan wujud untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan terbentuknya kebijakan yang diharapkan. Sehingga kepala sekolah mampu melaksanakan mengorganisir kegiatan serta menjadi figur bagi setiap guru di instansi masing-masing, dan menjadi percontohan bagi UPTD dilingkungannya. Pembinaan yang diberikan oleh kepala UPTD kepada kepala sekolah berupa K3S yang dilakukan se bulan sekali tujuan lain dari pembinaan K3S ini agar kepala sekolah membuka potensi dan diri, menambah wawasan atau memiliki ide kreatif dan berpikir positif untuk diri sendiri atau lembaga, dan untuk mengenali karakter dari masing-masing kepala sekolah yang memiliki potensi yang dapat dikembangkan dan juga merupakan tombak masa depan lembaga.

- b. Pelatihan

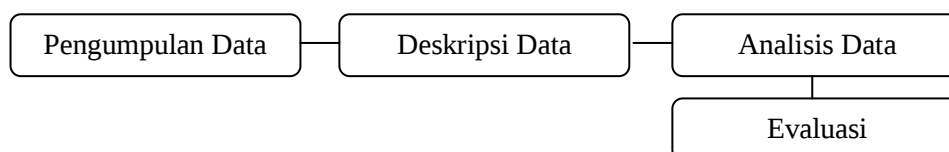
Pelatihan dimaksudkan untuk menuntun dan mengarahkan perkembangan dari peserta pelatihan melalui pengetahuan, keahlian

dan sikap yang diperoleh untuk memenuhi standar tertentu. Dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, kepala UPTD membuat pelatihan dimaksudkan agar kepala sekolah bisa mengimbangi tuntutan-tuntutan yang ada pada zaman sekarang dan masa depan sehingga kepala UPTD selalu memikirkan pelatihan yang sesuai dengan kondisi kepala sekolah di lapangan sekolah, kepala UPTD saat memberikan pelatihan ini mengundang pemateri dari kabupaten maupun provinsi yang ada sesuai dengan bidangnya sehingga pelatihan ini tepat sasaran.

2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatan Profesionalisme kepala sekolah.

Model adalah representasi dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Kadang-kadang model berupa objek, sebuah situasi atau proses. Dengan adanya model dapat mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih dapat dikelola, peneliti menemukan model yang dipakai oleh kepala UPTD pada saat merumuskan kebijakan.

Gambar 4.5 Model perumusan kebijakan



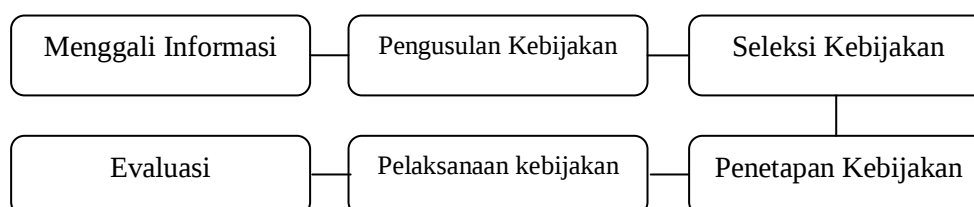
Dalam pelaksanaan perumusan kebijakan yang dilakukan oleh kepala UPTD yaitu dimulai dari pengumpulan data yang dihadiri oleh

semua kepala sekolah yang ada dikecamatan Bungah untuk membahas kebijakan yang akan ditetapkan, dilaksanakan melalui beberapa tahapan yakni deskripsi data yaitu keinginan-keinginan kepala sekolah dilontarkan dan didiskusikan pada saat rapat, analisis data dengan masukan-masukan yang ada kemudian disaring masukan yang cocok untuk kepala sekolah dan evaluasi.

3. Analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah.

Analisis kebijakan merupakan penelitian sosial terapan yang secara sistematis disusun dalam rangka mengetahui substansi dari kebijakan agar dapat diketahui secara jelas informasi mengenai masalah-masalah yang dijawab oleh kebijakan dan masalah-masalah yang mungkin timbul sebagai akibat dari penerapan kebijakan. Pada saat penelitian berlangsung peneliti menemukan temuan pada saat di kantor UPTD kecamatan Bungah yaitu mulai dari menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi.

Gambar 4.6 Analisis kebijakan



Dari tahapan-tahapan tersebut menunjukkan bahwa langkah yang dilakukan oleh UPTD sudah sesuai, hal tersebut teridentifikasi dari

Penggalian informasi yang dilakukan oleh kepala UPTD karena kurangnya kepala sekolah yang sedikit memahami tugasnya dengan baik, sehingga pada saat koordinasi yang di laksanakan kepala UPTD mengusulkan kebijakan-kebijakan demi kemajuan kepala sekolah yang ada di kecamatan, kemudian menyeleksi kebijakan yang efektif. Sebagai penetapan kebijakan, kepala UPTD meminta persetujuan kepala sekolah yang hadir dalam koordinasi, ketika sudah disepakati bersama selanjutnya kepala sekolah melaksanakan kebijakan. Dari kebijakan ini banyak kepala sekolah yang antusias dalam melaksakannya, hal tersebut dikarenakan kebijakan ini telah disepakati bersama-sama, juga selalu mengevaluasi sejauh mana hasil dari kebijakan yang telah dilaksanakan, jika kebijakan ini cocok untuk kepala sekolah maka kebijakan ini akan diteruskan.

4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah.

Evaluasi kebijakan merupakan salah satu tahapan proses kebijakan yang kritis dan penting. Hal ini dikarenakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kebijakan di lapangan, apakah sesuai dengan harapan atau ada yang menyimpang. memberikan pengertian tentang evaluasi kebijakan sebagai kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan. Hasil penelitian bahwa peneliti menemukan temuan pada saat kepala UPTD dalam mnevaluasi hasil dari kebijakan yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

Gambar 4.7 Evaluasi kebijakan



Observasi : pekerjaan yang dilakukan dengan sengaja dan sadar untuk mengumpulkan data dan melaksanakan prosedur yang sistematis dan tepat dalam hal ini kepala UPTD langsung mengunjungi kepala sekolah yang ada di sekolah. Seleksi : Usaha untuk mencari dan menggali informasi secara jujur, cermat dan obyektif dari sini kepala UPTD sebelum melakukan kunjungan yaitu melakukan penyeleksian terhadap kepala sekolah yang dianggap sudah siap pada saat dikunjungi. Pembinaan : suatu tindakan untuk mencapai efektivitas, efisiensi dalam suatu perubahan dan pembaharuan yang dilakukan tanpa mengenal berhenti dengan diadakannya supervisi terpadu yang dilakukan terus menerus selama 1 bulan sekali. Rekomendasi : memberitahukan kepada seseorang atau lebih bahwa sesuatu yang dapat dipercaya, hal ini kepala UPTD mengusulkan kepada Dinas perihal kepala sekolah yang sudah memenuhi kriteria-kriteria profesional. Tindak Lanjut : mengambil tindakan untuk langkah-langkah selanjutnya, sesuai dengan adanya evaluasi kepala UPTD menindak lanjuti bagi kepala sekolah yang sudah memenuhi standart profesional akan di berikan sertifikat profesional dan dinaikkan pangkatnya melalui Dinas. Dan bagi kepala sekolah yang tidak memenuhi standart akan diberikan pembinaan dan pelatihan-pelatihan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini secara berurutan berisi 1) Kebijakan Kepala UPTD untuk Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah di kec. Bungah. 2) Model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. 3) Bagaimana analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah 4) Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah.

1. Kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah.

Kebijakan diartikan dengan kepandaian, kemahiran, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dipelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (pemerintahan, organisasi dan sebagainya) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran garis haluan. Oleh sebab itu, kepala UPTD harus benar-benar membuat kebijakan dengan baik untuk peningkatan meningkatkan profesionalisme kepala sekolah. Kebijakan yang di buat oleh kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah berupa : 1) Pembinaan K3S, 2) Workshop. Kepala UPTD mengharapkan nantinya kepala sekolah bisa mengembangkan potensi dan ketrampilan untuk membangun lembaga yang dinanunginya.

Kepala UPTD mempunyai tugas memimpin, mengawasi, mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan atau pembinaan dan pengembangan pendidikan kejuruan, pengelolaan dokumentasi, layanan informasi, ketatausahaan dan pelayanan masyarakat dan bertugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan urusan bidang pendidikan, yang meliputi perumusan kebijakan, pembiayaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, dan pengendalian mutu pendidikan serta tugas perbantuan lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.¹⁴⁴ Kepala UPTD dalam memimpin sesuai Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al- Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹⁴⁵

Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau orang yang bekerja dengannya untuk mencapai

¹⁴⁴ <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-Bungah> , di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.

¹⁴⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 30.

tujuan atau memperoleh hasil maksimal. Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam Q.S. Ali Imron ayat 104 yang menyatakan:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: "Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat menyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung".¹⁴⁶

Dari uraian diatas bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki ketrampilan dalam mengembangkan lembaga dan mengikuti kaidah yang telah di syari'atkan oleh agama karena itu membatasi, menjembatani dan menjadi pedoman ketika dalam melakukan semua pekerjaan dalam suatu kepemimpinan.

Kepala UPTD dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan melalui pembinaan berupa peltiahan dan pembinaan K3S yang dilakukan se bulan sekali, hal ini dimaksudkan untuk mengimbangi berbagai keadaan yang seringkali berubah, dan kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai educator dan administrator, melainkan juga harus berperan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu.

¹⁴⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 83

Sebagai bawahan yang harus taat pada peraturan, maka manusia harus patuh kepada atasannya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat an-Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۚ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۚ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹⁴⁷

Kepala sekolah juga dapat mengetahui proses pengerjaan itu terlaksana sesuai rencana, cara, hasil dan memperoleh waktu penyelesaian. Persoalannya sekarang tolak ukur kinerja yang dapat disimak dari kepala sekolah yang kompeten serta pengetahuan dan ketrampilan yang harus dimiliki untuk berkinerja.¹⁴⁸

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tugas ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah dan melaksanakan

¹⁴⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 5.

¹⁴⁸ Mulyono, *Educational Leadership*, (Malang : UIN Press, 2009), hlm 104.

supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam melaksanakan tugas-tugas pengajaran.¹⁴⁹

Menurut Anwar Jasin dalam Dawam Raharjo ada empat ciri jabatan atau pekerjaan yang disebut profesional yaitu :

- a. Tingkat pendidikan spesialisnya menuntut seseorang melaksanakan jabatan (pekerjaan) dengan penuh tanggung jawab, kemandirian mengambil keputusan, mahir terampil dalam mengerjakan pekerjaan.
- b. Motif atau tujuan utama seorang memilih jabatan (pekerjaan) itu adalah mengabdikan kepada kemanusiaan, bukan imbalan kebendaan (bayaran) yang menjadi tujuan utama.
- c. Terdapat kode etik jabatan yang secara suka rela diterima menjadi pedoman perilaku dan tindakan kelompok profesional yang bersangkutan. Jadi kalau menjalankan pekerjaan kode etik itulah yang menjadi standar moral perilaku anggotanya. Pelanggaran terhadap kode etik dapat menyebabkan seseorang mendapat teguran dari pimpinan profesinya.
- d. Terdapat semangat kesetiakawanan seprofesi, misalkan dalam bentuk tolong menolong antara anggota-anggotanya, baik dalam suka maupun dalam duka.¹⁵⁰

Berdasarkan penjelasan pentingnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh

¹⁴⁹ Hendiyat Soetopo. dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (PT. BINA AKSARA Anggota IKAPI, 1984), hlm. 19

¹⁵⁰ Dawam Raharjo. *Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional Menjawab Tantangan Kualitas Sumber Daya Manusia Abad 21*. (Jakarta: Intermasa, 1997), hlm 35.

tersedianya kepala UPTD yang profesional pula. Untuk mendapatkan kepala profesional tersebut bisa dilakukan dengan cara pembinaan maupun pelatihan yang dilakukan secara terus menerus untuk menciptakan kepala sekolah yang profesional tidak luput oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan diantaranya kepala UPTD (unit pelaksana teknis daerah).

2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatan profesionalisme kepala sekolah.

Model adalah representasi dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Kadang-kadang model berupa objek, sebuah situasi atau proses. Namun, yang jelas model representasi yang nyata. Dengan adanya model dapat mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih dapat dikelola. Oleh karena itu, menjadi alat penting dari alat-alat penting kerja dalam perumusan kebijakan, model ini sangatlah penting dalam merumuskan kebijakan yang sering diminta untuk membuat rekomendasi kebijakan.¹⁵¹

Berdasarkan temuan penelitian bahwa kepala UPTD dalam merumuskan kebijakan menggunakan model kelompok yaitu Dimana beberapa kelompok kepentingan berusaha untuk mempengaruhi isi dan bentuk kebijakan secara interaktif. Dengan demikian pembuatan kebijakan terlihat sebagai upaya untuk menanggapi tuntutan dari berbagai kelompok kepentingan dengan cara negosiasi dan kompromi.

¹⁵¹ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm 63.

Tuntutan-tuntutan yang saling bersaing diantara kelompok-kelompok yang berpengaruh dikelola. Sebagai hasil persaingan antara berbagai kelompok kepentingan pada hakikatnya adalah keseimbangan yang tercapai dalam pertarungan antar kelompok dalam memperjuangkan kepentingan masing-masing pada suatu waktu. Agar supaya pertarungan ini tidak bersifat merusak, maka sistem berkewajiban untuk mengarahkan konflik kelompok

Kepala UPTD dalam merumuskan kebijakan ini mengikutkan semua kepala sekolah, hal ini juga dapat dipergunakan untuk menganalisis proses perumusan kebijakan. Menelaah kelompok-kelompok apakah yang paling berkompetensi untuk mempengaruhi pembuatan kebijakan dan yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap keputusan yang dibuat. Pada tingkat implementasi, kompetensi antar kelompok juga merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kebijakan dalam mencapai tujuan.

Perumusan kebijakan merupakan salah satu pesan syari'at yang sangat ditekankan di dalam al-Qur'an keberadaannya. Perumusan kebijakan merupakan suatu landasan tegaknya kesamaan hak dan kewajiban dalam kehidupan manusia, di mana antara pemimpin dan rakyat memiliki hak yang sama membuat aturan yang mengikat dalam lingkup kehidupan bermasyarakat.

Ternyata konsep perumusan kebijakan ini sudah di pernah diterapkan pada zaman Rosulullah SWT. Surat Ali-'Imraan ayat 159 :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّهْمٌ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٢﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.¹⁵²

Ayat ini memiliki hubungan yang erat terhadap peristiwa Perang Uhud. Pada peristiwa tersebut kaum muslim mengalami kekalahan telak akibat hilangnya disiplin sebagian tentara Islam terhadap perintah yang telah di tetapkan nabi. bahkan dalam satu riwayat pada waktu itu Nabi terluka sangat parah dan giginya rontok. Ayat ini serta beberapa ayat berikutnya merupakan penjelasan tentang sikap dan sifat nabi sebagai leader yang mesti diambil ketika menghadapi fakta yang tidak sesuai dengan instruksinya sekaligus sebagai sugesti dari Allah agar selalu optimis dalam perjuangan.

jadi ayat ini merupakan ayat leadership dan musyawarah di tengah-tengah keadaan yang sangat darurat dalam peperangan, nabi tetap mengedepankan hasil keputusan musyawarah bersama para sahabat tentang bagaimana mensiasati taktik perang di gunung Uhud. Dari hasil musyawarah tersebut nabi mengikuti pendapat mayoritas sahabat, meskipun hasilnya sangat mengecewakan karena berakhir dengan kekalahan kaum muslim, saat

¹⁵² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm 159.

itulah Rasulullah memutuskan untuk menghapuskan adanya konsep musyawarah. Namun dengan turunnya ayat ini, Allah berpesan kepada nabi bahwa tradisi musyawarah tetap harus dipertahankan dan dilanjutkan meskipun terbukti terkadang hasil keputusan tersebut keliru.¹⁵³

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang menegaskan bahwa, kepala UPTD mempunyai konsep selalu memusyawarahkan dengan semua pihak yang ada di naungannya terutama kepada pengawas dan kepala sekolah, hal ini sangat terbukti karena terlaksananya pembinaan K3S, dan ketika musyawarah berlangsung diharapkan nanti ada masukan atau tambahan akan membuat hasil yang lebih maksimal dan jika dari hasil dari musyawarah ada masukan yang terbaik maka akan dijadikan kebijakan oleh kepala UPTD.

3. Proses analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah

Analisis kebijakan sebagai suatu proses rasional dengan menggunakan metode dan teknik yang rasional pula. Selanjutnya mereka mempersempit analisis kebijakan hanya diperuntukkan bagi para pembuat keputusan yang rasional sebagai penentu tujuan kebijakan dan yang menggunakan proses logika dalam menelusuri cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan.

Kepala UPT Dinas kecamatan dalam menganalisis kebijakan itu memahami gejala-gejala yang ada di kepala sekolah sehingga tepat pada sasaran. Kepala UPT Dinas kecamatan menggunakan kebijakan yang rasional

¹⁵³ Waryono Abdul Ghofur, *Tafsir Sosial Mendialogkan Teks dengan Kontek*, hlm 154-156

mulai membuat kebijakan K3S dan workshop, dikarenakan pembinaan ini kepala sekolah mampu dan memahami situasi pada masa mendatang.

Sebelum kebijakan ini dipakai kebijakan yang dahulu hanya menekankan pada supervisi tanpa adanya pembinaan yang secara khusus sehingga banyak kepala sekolah yang kurang mampu memahami tugasnya dengan baik, maka pihak UPT Dinas kecamatan menggali dan memberanikan membuat kebijakan tersebut.

Pada saat dilaksanakan kebijakan banyak kepala sekolah yang antusias dalam mengikuti pembinaan K3S dan workshop sehingga dalam berjalannya acara banyak kepala sekolah yang masih ingin meneruskan kegiatan. Hasil dari kebijakan ini banyak kepala sekolah yang dahulunya minder ketika ada kegiatan maupun supervisi, setelah diadakannya kegiatan tersebut kepala sekolah banyak yang mengalami perubahan mulai dari menyiapkan laporan dan mengerjakan administrasi sekolah dan berani untuk menjadi pemateri saat PKG (Penilaian kinerja Guru).

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang menegaskan, bahwa sebelum membuat kebijakan kepala UPT Dinas mengikuti prosedur mulai dari Perumusan masalah (definisi) menghasilkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan. Peramalan (prediksi) menyediakan informasi mengenai konsekuensi pada masa datang dari penerapan alternatif kebijakan, termasuk tidak melakukan sesuatu. Rekomendasi (preskripsi) menyediakan informasi mengenai nilai atau

kegunaan relatif dari konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan.¹⁵⁴

4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah.

Terkait dengan hal ini, bentuk evaluasi kebijakan dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kecamatan bungah antara lain: Penilaian kinerja kepala sekolah dan kinerja guru, akhir tahun penilaian formatif dan sumatif yaitu penilaian secara 6 bulan dan satu tahun penilaian, evaluasi baik itu melalui sekolah maupun lewat pengawas, setiap ada kegiatan itu ada laporan dari kinerja guru ke kepala sekolah, kepala sekolah ke badan pengawas langsung kepada UPTD, itu berupa dokumen-dokumen yang berupa soal-soal yang diberikan kepada pendidik.

Kegiatan ini, wajib dilakukan oleh seluruh kepala sekolah dengan penilaian yang dilakukan oleh pihak UPTD dan pengawas, Hal ini dikarenakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kebijakan di lapangan, apakah sesuai dengan harapan atau ada yang menyimpang. memberikan pengertian tentang evaluasi kebijakan sebagai kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan.¹⁵⁵ Sedangkan Dye dalam Parsons memberikan pengertian evaluasi kebijakan adalah pemeriksaan yang

¹⁵⁴ Nanang Fattah. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm 54.

¹⁵⁵ Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm 119.

obyektif, sistematis, dan empiris terhadap efek dari kebijakan dan program publik terhadap targetnya dari segi tujuan yang ingin dicapai.¹⁵⁶

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang menegaskan, bahwa Evaluasi kebijakan bukanlah untuk menyalah-nyalahkan, melainkan untuk melihat seberapa besar kesenjangan antara pencapaian dan harapan suatu kebijakan.¹⁵⁷ Tugas selanjutnya bagaimana mengurangi atau menutup kesenjangan tersebut. Jadi evaluasi kebijakan publik harus dipahami sebagai sesuatu yang bersifat positif.

Evaluasi kebijakan terhadap profesionalisme kepala sekolah bukanlah suatu hal yang mudah, tetapi tidak berarti hal ini suatu yang mustahil untuk dilakukan oleh kepala UPTD. Evaluasi kebijakan merupakan upaya untuk mengidentifikasi perkembangan capaian konsep atau tujuan dari waktu ke waktu melalui suatu identifikasi dan/atau pengamatan terhadap perilaku yang muncul dalam kepala sekolah.

Perlu menjadi catatan penting, bahwa suatu kebijakan tidak dapat dinilai dalam satu waktu (*one shot evaluation*), tetapi harus diobservasi dan diidentifikasi secara terus menerus. Karena itu, penilaian K3S harus melibatkan kepala UPTD dan pengawas sekolah agar sasaran yang dihasilkan bisa tepat dan sesuai yang diinginkan oleh kepala UPTD.

¹⁵⁶ Dye Parsons, *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*, (Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2008) ,hlm559.

¹⁵⁷ Nugroho, *Public Policy*, (Elex Media Komputindo, Jakarta, 2009), hlm 535-536.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya terkait dengan kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah SD di kecamatan bungah, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. Kepala UPTD dalam membuat kebijakan profesionalisme kepala sekolah melibatkan banyak anggota yang ada dikecamatan, dan kebijakan ini sesuai situasi lapangan yang ada. Kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di yaitu berupa Pembinaan atau pun workshop melalaui K3S (kelompok kerja kepala sekolah) yang dihadiri oleh kepala UPTD, pengawas dan semua kepala sekolah yang ada pada naungan kecamatan bungah. Pembinaan tersebut dilakukan se bulan sekali untuk tempatnya bergiliran disekolah satu ke sekolah lainnya.
2. Model perumusan kebijakan kepala UPTD terhadap peningkatan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. adalah dengan melibatkan semua kepala sekolah yang ada di naungan kecamatan atau dengan menggunakan model kelompok. Kepala UPTD dalam merumuskan kebijakan dimulai dari pengumpulan data, deskripsi data, analisis dan evaluasi. Dengan ini dimaksudkan semua komponen bisa

memberikan saran dan masukan yang nantinya masukan yang terbaik nantinya di buat kebijakan agar tepat sasaran..

3. Analisis kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah adalah dengan mengetahui gejala-gejala yang ada di kepala sekolah. Dari hasil penelitian Kepala UPTD dalam menganalisis dimulai dengan menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi sehingga pihak UPTD bisa membuat alternatif-alternatif. Dengan harapan kebijakan yang di buat oleh UPTD sesuai problem yang ada di kepala sekolah maupun sekolah jika kebijakan ini baik untuk kepala sekolah kebijakan ini akan dilanjutkan, dan jika tidak baik maka kepala UPTD akan menghentikan atau mengganti kebijakan tersebut.
4. Evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan Profesionalisme kepala sekolah di kec. Bungah. Sesuai prosedur yang dipakai oleh UPTD yaitu dengan observasi, seleksi, pembinaan, rekomendasi, tindak lanjut. Kepala UPTD melakukan evaluasi dengan cara langsung datang ke sekolah dan melakukan supervisi yang di adakan sebulan se bulan sekali selama 3 jam untuk melakukan supervisi terpadu. Cara UPTD mengatasi problem yang ada setiap kepala sekolah yang belum bisa melakukan supervisi dengan baik akan dilakukan pembinaan, dan yang sudah masuk kriteria profesional dari pihak UPTD akan memberikan reward dengan

mengusulkan ke Dinas untuk menaikkan pangkat atau golongan dari kepala sekolah tersebut.

B. Saran-saran

1. Kepala UPTD kecamatan bungah agar tetap mempertahankan kebijakan dan ditingkatkan lagi dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah yang telah diraih, karena dalam mempertahankan prestasi memiliki tanggung jawab yang besar. Selalu meningkatkan kemampuan dan kompetensinya yang sudah ditetapkan agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal. untuk kepala sekolah yang belum memenuhi kriteria profesionalisme agar segera dibuatkan kebijakan khusus untuk meningkatkan profesionalismenya.
2. Para kepala sekolah dikecamatan bungah agar tetap mempertahankan profesionalisme dan selalu mengembangkan kompetensinya karena setiap bulan akan diadakan supervisi dan selalu kreatif dalam mengembangkan lembaganya bisa mengikuti zaman yang selalu berubah-ubah.
3. Pemerintah agar segera melaksanakan apa yang diminta oleh pihak UPTD yaitu menaikkan pangkat untuk kepala sekolah yang dianggap dan masuk kriteria profesional, agar kepala sekolah dapat menjalankan kewajibannya dalam mengembangkan sekolah yang di naunginya dengan baik. Pemerintah agar selalu memberikan dukungan dan motivasi terhadap kepala sekolah dan sekolah seiring diberlakukannya otonomi sekolah secara luas.

4. Untuk para peneliti agar melakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkap lebih dalam tentang kebijakan kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah ditinjau dari media fokus yang lain atau menambahi dalam membuat kebijakan, sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan. Agar ada tindak lanjut dalam langkah-langkah menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga kepada kepala UPTD dan kepala sekolah pada umumnya sebagai kasus negative yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Badjuri dan Yuwono, 2002, *Kebijakan Publik: Konsep & Strategi*, UNDIP Press, Semarang.
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education, a introduction to theory and methods* (Bostom:Allyn dan Bacon Inc.,
- Choliq, Abdul Dahlan, 2006, *Manajemen Pendidikan Perspektif terhadap Pendidikan di Indonesia*, bahan kuliah Manajemen Pendidikan, Semarang,
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung : Pustaka Setia.
- Departemen Agama RI, 1982. *Al-Qur'an dan Terjemah*, Bandung: PT. Pantja Simpati.
- Dirawat dkk, 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, Cet III,
- Donal Ary, 2006 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung. PT. Remaja Rosdakarya,
- Dunn, William N. 2003. *Public policy analysis: an introduction*. New Jersey: Pearson Education,
- Dye Parsons, 2008, *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*, (Kencana Prenada Media Group, Jakarta,
- Dye, Thomas R, 1978. *Understanding Public Policy*, New Jersey: Prentice Hall,
- Fahrudin dan Ali Idrus. 2009. *Pengembangan Profesioanalitas Guru*, Jakrta: Gaung Persada Press.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Nawawi, 2006. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial* Jogjakarta: Gadjah Mada Press.
- Hadari Nawawi, 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press,

- Hadari Nawawi, 2011. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,
- Hamka, 1276-1277 *Tafsir Al-Azhar jilid.2*.
- Handoko, T. Hani. 1995 . *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE,
- Hendiyat Soetopo. dan Drs. Wasty Soemanto. 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. PT. BINA AKSARA Anggota IKAPI.
- Hidayat Soetopo dan Wasti Soemanti, 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* Surabaya: Usaha Nasional.
- <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-Bungah>, di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.
- <http://dispendik.gresikkab.go.id/profil/profil-uptd-kecamatan/uptd-Bungah>, di unduh pada tanggal 1 juni 2014 jam 23.00 WIB.
- Husaini Usman, M.PD.,M.T. 2006. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Imam Syafi'uddin . *Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Dasar Islam Tompokersan Lumajang*. Thesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2011)
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (Kamus Digital). kata 'kebijakan'.
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,
- Keban, T, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, (Yogyakarta, Gava Media,
- Lexy J. Moleong, 2003,. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya
- Suharsimi Arikunto, 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X, Jakarta, Rineka Cipta,
- Ma'mur Daud, 1993. *Terjemah Hadits Shahih Muslim*, Jakarta: Widjaya.
- Muhajir, Neng. 1990 . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rake Serasin,
- Mulyadi, 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Press,
- Mulyono, 2009. *Educational Leadhershship*, Malang : UIN Press.

- Mustopadidjaja, 2007. *Manajemen Proses Kebijakan Publik*, Lembaga Administrasi Negara bekerjasama dengan Duta Pertiwi Foundation, Jakarta,
- Nasution, S. 1988. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* Cet. IV, Jakarta: Bina Aksara,
- Ngalim Purwanto, 1984. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara,
- Nugroho, Riant, 2009. *Public Policy*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Oteng Sutisna, 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.
- Parsons, Wayne, 2008. *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta,.
- Patton, M.Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods* Beverly Hills: SAGE Publication, Inc.
- Qomar, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan lembaga Pendidikan Islam*, PT Erlangga,
- Raharjo, Dawam. 1997. *Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional Menjawab Tantangan Kualitas Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Intermasa,
- Rahman dkk. 2006.. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Redja Mudyahardjo, 2002. *Pengantar Pendidikan: Sebuah Studi Awal Dasar-Dasar Pendidikan pada Umumnya dan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Ririn Muthoharoh. *Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Mendukung Pengembangan Diri Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang III Gondanglegi*. Thesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010)
- Shaleh, H.A.A Dahlan dkk, 2002, *Asbabul Nuzul, Latar Belakang Historis Turunnya Ayat-ayat Al-Qur'an Edisi ke-2*, Bandung:CV Penerbit Diponogoro,
- Siti Aminah. *Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Tsanawiyah*

- Negeri Turen Malang*. Thesis (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim, 2009)
- Soekarto Indrachrudi, 1994. *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Soetopo, Hendiyat. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara,
- Soewadji Lazaruth, 1988. *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*. Kanisius. Yogyakarta. Cet. Ketiga.
- Sondang P. Siagian, 1982. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung,
- Subarsono, 2005. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Sudjana, Djuju, 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*, Jakarta, Rosdakarya.
- Sugiyono, 2003.. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta,
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: ALFABETA,
- Suharsimi Arikunto, 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Solo, Rineka Cipta,
- Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, Jakarta, Rajawali
- Sunardi Nur, 2011. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara,
- Sutari Imam Barnadib, 1982. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, Yogyakarta: FIP IKIP,
- Sutrisno Hadi, 1984. *Metode Research 2*, Cet. XIV, Yogyakarta, Yayasan Fakultas Psikologi UGM,
- Sutrisno Hadi, 1993. *Metodologi Research, Fakultas Psikologi UGM*, Yogyakarta,
- Suwitri, Sri. 2009. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,.
- Syaikh Imam al-Qurthubi, 2007. *Tafsir al-Qurthubi Jilid 3*, Jakarta: Pustaka Azzam.

- Tangkilisan, Nogi, Hessel, 2003. *Evaluasi Kebijakan Publik: Penjelasan, Analisis & Transformasi Pikiran Nagel*, Yogyakarta: Balairung & Co.
- Thoha, Miftah, 2010. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta: Kencana,
- Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1997. *Kamus besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, Jakarta : Balai Pustaka,.
- Undang-Undang Sisdiknas 2013
- Wahjosumidjo. 2002.. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, .
- Waryono Abdul Ghofur, *Tafsir Sosial Mendialogkan Teks dengan Konteks*
- Winarno Surahmat, 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Teknik*, Tersito Bandung.
- Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan publik: terori dan proses*. Yogyakarta: MedPres.

Saat observasi di kantor UPTD kecamatan bungah yang dihadiri Bapak Bisryi dan Bapak Sumarno



Wawancara dengan Ketua UPTD Bapak Bisryi



Wawancara dengan Wakil Ketua UPTD Bapak Sumarno



Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Sukorejo I Bapak Sukarji



Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Sukorejo II Bapak Ainur Rofiq



Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Melirang Bapak Puji



Kegiatan Sehari-hari di kantor UPTD Kecamatan Bungah





Kegiatan K3S yang dihadiri Bapak Kepala UPTD dan Pengawas



Kegiatan Pembinaan K3S yang di hadiri oleh Kepala Sekolah



Kunjungan Kepala UPTD ke Sekolah dan melaksanakan kegiatan supervisi

