

## ANALISIS LANGKAH KEPALA SEKOLAH SMK DTBS DALAM MEMFORMULASIKAN KEBIJAKAN MENINGKATKAN KINERJA GURU

Waway Qodratulloh S<sup>1</sup>; Iim Wasliman<sup>2</sup>

waway@polban.ac.id<sup>1</sup>; iim.wasliman@yahoo.com<sup>2</sup>  
Politeknik Negeri Bandung<sup>1</sup>; Universitas Islam Nusantara<sup>2</sup>

**Abstrak:** Diantara variable penilaian kualitas Pendidikan adalah kinerja guru. Usaha dalam meningkatkan kinerja guru tersebut adalah bagian dari kewajiban dan kebijakan yang dikeluarkan kepala sekolah. Artikel ini mencoba menjelaskan langkah praktis formulasi kebijakan kepala sekolah SMK DTBS dalam meningkatkan kinerja guru. Artikel ini merupakan hasil kajian secara kualitatif yang dilakukan di SMK DTBS. Data dikumpulkan melalui proses wawancara kepada kepala sekolah dan wakil, kepala kompetensi, dan guru. Selain itu, penelitian ini mengkaji dan menganalisis dokumen pendukung. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah memformulasikan kebijakan bersama-sama wakil dan kepala kompetensi. Langkah yang diambil oleh kepala sekolah bersama wakil dan kepala kompetensi adalah analisis terhadap visi misi, masalah dan tantangan sekolah, serta analisis daya dukung, baik internal maupun eksternal.

**Kata Kunci :** Kebijakan, Kinerja, Guru

**Abstract:** Among the variables for assessing the quality of education is teacher performance. The effort to improve teacher performance is part of the obligations and policies issued by the principal. This article tries to explain the practical steps of policy formulation for DTBS SMK principals in improving teacher performance. This article is the result of a qualitative study conducted at SMK DTBS. Data were collected through an interview process with principals and vice principals, heads of competencies, and teachers. In addition, this study examines and analyzes supporting documents. The results of the study show that the principal formulates a joint policy with the deputy and the head of competence. The steps taken by the principal together with the deputy and the head of competence are an analysis of the vision, mission and goals, problems and challenges of the school, as well as an analysis of the carrying capacity, both internal and external.

**Keywords:** Policy, Performance, Teacher

### PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas Pendidikan tidak terlepas dari peran penting sekolah sebagai lembaga formal yang ditentukan melalui Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional. Hal tersebut merupakan bagian integral dari tujuan dan pengelolaan pendidikan menurut sistem pendidikan nasional (Rifa'i, 2018). Era globalisasi menuntut lembaga sekolah untuk mampu bersaing dan secara konsisten meningkatkan kualitasnya (Mulyasa, 2016). Hal tersebut didorong oleh pandangan bahwa sekolah sebagai bagian dari institusi sosial tidak bias berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh lingkungan institusi sosial lainnya dalam

masyarakat (Sauri, 2013). Kondisi menjadi pendorong bagi sekolah untuk meningkatkan kualitasnya dengan memberdayakan dan mengembangkan segala potensi yang ada.

Gambaran tentang kualitas Pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari berbagai variabel, salah satunya adalah laporan PISA yang dirilis di akhir 2019. Laporan PISA merilis peringkat membaca siswa Indonesia berada pada urutan 72. Skor matematika pada urutan 72, dan sains pada urutan ke 70. Berdasarkan pemeringkatan tersebut, maka Indonesia mengalami penurunan peringkat dari tahun 2015 yang menyebutkan Indonesia pada peringkat

65 untuk membaca, peringkat 64 untuk sains, dan peringkat 66 untuk matematika. Secara umum, laporan PISA ini menunjukkan kualitas pendidikan Indonesia masih jauh dari harapan (Hewi & Shaleh, 2020; Pratiwi, 2019).

Pijakan utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah adalah diperlukannya dasar kepemimpinan yang kuat pada diri kepala sekolah. Atas dasar itu, kepala sekolah mempunyai keleluasaan dalam hal kewenangan dalam usaha mengembangkan dan meingkatkan segala sumberdaya di sekolah (Mulyasa, 2011). Hal ini menjadi prasyarat bagi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang sebelumnya telah dirumuskan dan ditetapkan. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka seorang kepala sekolah harus mempunyai standar kompetensi sebagaimana diatur melalui Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi sosial. Atas dasar argumen inilah maka kepala sekolah mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu Pendidikan. Hal ini berimplikasi pada besarnya tanggungjawab seorang kepala sekolah dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, serta pemeliharaan terhadap berbagai sarana dan prasarana yang ada di lingkungan sekolah. (Mulyasa, 2005; Suhendar, 2021).

Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan yang sangat erat antara kualitas pendidikan di sekolah dengan berbagai variable manajerial. Satu diantara berbagai variable manajerial tersebut adalah kebijakan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru (Fadhli, 2017; Mukhid, 2007; Saifulloh et al., 2012). Faktor guru menjadi perhatian perhatian utama dalam manajerial di sekolah dikarenakan keberhasilan berjalannya suatu kurikulum dipengaruhi oleh kemampuan guru untuk merealisasikan kebijakan

yang dikeluarkan oleh kepala sekolah (Mulyasa, 2013). Kewajiban yang diemban guru dalam proses pembelajaran adalah kemampuan paling mendasar dalam menjalankan tugasnya secara professional. (Girsang & Saragih, 2020; Nurhaidah & Musa, 2016; Shabir, 2015).

Tuntutan terhadap guru terkait dengan kinerja di sekolah adalah menguasai materi pembelajaran, menganalisis dan mengaitkan materi pembelajaran dengan berbagai konteks. Selain itu harus mampu dan terampil dalam menerapkan beragam pendekatan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di dalam kelas. Mampu dan terampil dalam memanfaatkan berbagai alat dan media pembelajaran sesuai dengan materi pembelajaran. Sehingga secara sederhana dapatlah kita katakana bahwa guru berkinerja baik dan profesional adalah guru yang mempunyai kemampuan, keterampilan, dan keahlian khusus, dan mampu melaksanakan tugas serta fungsinya dengan maksimal (Sauri, 2009).

Artikel ini mendalami langkah yang diambil oleh kepala kepala sekolah SMK Daarut Tauhiid Boarding School (DTBS) dalam memformulasikan kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru, serta sumber daya apa saja yang terlibat. Dalam pembuatan kebijakan, seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dalam melakukan formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, serta evaluasi kebijakan (Syafaruddin, 2008). Dalam prosedur analisis kebijakan harus mampu menggabungkan lima prosedur yang secara umum dipakai dalam memecahkan masalah, yakni perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan penilaian (Dunn, 2003). Perumusan masalah akan mengungkapkan berbagai informasi yang tersembunyi, sementara itu peramalan akan menyediakan informasi mengenai berbagai konsekuensi yang lahir dari diambilnya sebuah keputusan. Rekomendasi akan memunculkan informasi tentang nilai relatif dari konsekuensi dari sebuah keputusan. Sedangkan pemantauan akan

memunculkan informasi mengenai konsekuensi di masa kini dan masa lalu dari diterapkan sebuah keputusan. Sementara itu evaluasi akan menyediakan informasi mengenai nilai dan kegunaan dari sebuah keputusan.

Dengan mendasarkan pada teori analisis kebijakan yang disampaikan oleh Dunn di atas, maka artikel ini membatasi pembahasan pada bagaimana bagaimana langkah formulasi kebijakan kepala sekolah di SMK DTBS meningkatkan kinerja guru. Kajian tentang formulasi kebijakan ini dirasa penting, mengingat formulasi kebijakan menjadi langkah awal dan mendasar dalam kajian mengenai kebijakan. (Muadi et al., 2016; Mustofa, 2011; Tinolah, 2016)

## **METODE**

Penelitian mendalami dan memotret langkah kepala sekolah dalam memformulasikan kebijakan, maka pendekatan yang dipakai oleh penulis adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitik tentang langkah-langkah dalam memformulasikan kebijakan oleh kepala sekolah SMK DTBS.

Data penelitian yang dihimpun merupakan data kualitatif yang dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen. Data tersebut didapatkan dari informan yakni kepala sekolah dan wakil, kepala kompetensi, dan guru. Selain itu penulis melakukan observasi terhadap proses pengelolaan Pendidikan di SMK DTBS dan melakukan kajian terhadap berbagai dokumen, yakni RPJM, Silabus, RPP, dan dokumen lainnya yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian ini. Tahapan dalam analisis data dilaksanakan melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menghasilkan temuan menarik terkait langkah dalam memformulasikan kebijakan kepala sekolah di SMK DTBS. Proses formulasi kebijakan kepala sekolah dimulai dengan

membangun tim yang akan menjadi tim manajemen dan sekaligus formatur berbagai kebijakan pengelolaan SMK DTBS. Temuan ini menjadi menarik untuk didalami oleh peneliti, mengingat kebanyakan di sekolah swasta terjadi kepemimpinan tunggal dimana kepala sekolah adalah pemegang semua kewenangan, termasuk pengambilan kebijakan.

Langkah kepala sekolah dengan membangun tim dalam melakukan formulasi kebijakan kepala sekolah ini merupakan bagian dari tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer di SMK DTBS. Gaya kepemimpinan ini merupakan bentuk dan bagian dari gaya kepemimpinan situasional. Pemilihan gaya kepemimpinan ini disesuaikan dengan situasi dan tingkat perkembangan para pengikutnya.

Dalam prakteknya, seorang pemimpin situasional ini akan lebih efektif lagi apabila menjadi pemimpin transformasional, dimana kepala sekolah menguasai situasi dan kondisi yang ada di lingkungan sekolahnya. Dalam kepemimpinan transformasional, kepala sekolah menyampaikan visi dan menanamkan semangat dan komitmen kepada anak buahnya untuk mencapai visi tersebut. Asumsi yang dikembangkan adalah kepemimpinan yang efektif dipengaruhi oleh berbagai situasi dan kondisi. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan memilih dan menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Selain sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah DTBS juga memunculkan dirinya sebagai seorang manajer yang handal. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai strategi dalam memberdayakan berbagai sumber daya yang ada melalui system kerjasama yang dibangun secara kooperatif. Kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada semua guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya. Selain itu juga mendorong seluruh guru untuk

terlibat aktif pada kegiatan dan program sekolah. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah SMK DTBS berwenang untuk menyusun program, menyusun organisasi/ personalia, menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengoptimalkan segala sumber daya sekolah. Penyusunan tim manajemen yang sekaligus menjadi tim formatur kebijakan kepala sekolah di awal kepemimpinan, menunjukkan kepala sekolah mempunyai kemampuan mengenali potensi rekan kerja dan menempatkannya dalam posisi yang tepat.

Guru sebagai sumber daya manusia (SDM), merupakan sumber daya terpenting di lingkungan sekolah. Mereka adalah komponen yang mengerahkan segenap tenaga, kreatifitas, bakat, dan usaha mereka kepada SMK DTBS. Pengelolaan yang baik terhadap SDM akan berdampak dan berkontribusi sangat besar terhadap ketercapaian tujuan Pendidikan di sekolah.

Cara yang dipilih oleh seorang manajer dalam menyusun tim manajemen secara efektif dan mengelola sumber daya akan mempengaruhi tingkat kesuksesan seorang manajer. Pemilihan dan penyusunan personalia merupakan bagian dari fungsi manajemen, dalam hal ini berkaitan dengan penarikan, penempatan, pembinaan, serta pengembangan SDM. Penyusunan personalia merupakan fungsi paling awal dalam pelaksanaan tugas seorang manajer, baik pada organisasi besar ataupun kecil.

Secara terperinci, berikut temuan peneliti terkait langkah formulasi kebijakan kepala sekolah SMK DTBS Bandung dalam meningkatkan kinerja guru.

#### *a. Analisis Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah*

Analisis visi, misi, dan tujuan sekolah ini, kepala sekolah juga melakukan inventarisir data capaian kepala sekolah sebelumnya serta kekurangan yang masih ada. Informasi ini menjadi penting didapatkan oleh

kepala sekolah untuk menjadi bahan dalam menginventarisir masalah dan tantangan yang dihadapi sekolah, terutama untuk peningkatan kinerja guru. Pertanyaan tentang bagaimana visi, misi dan tujuan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam kajian ini. hal tersebut berangkat dari titik pemahaman bahwa perencanaan kebijakan yang baik berawal dari visi dan misi yang baik. Ada beberapa alasan yang mendasari pandangan ini.

*Pertama*, sebagai langkah awal dalam implementasi kebijakan. Maka penentuan visi dan misi akan memberikan arah pijakan kemana kepala sekolah akan membawa sekolah ini. tujuan apa yang hendak ditempuh, dan bagaimana cara menempuhnya. Kegagalan dalam penyusunan visi dan misi akan menyebabkan kebingungan dan kehilangan kemana arah peningkatan kinerja guru ini akan dituju. Pada akhirnya pengelolaan Pendidikan hanya akan menjadi pengelolaan yang asal jalan, tidak terarah dan auto pilot. Kondisi seperti ini nampaknya disadari benar oleh kepala sekolah, sehingga beliau diawal menjabat langsung menetapkan visi dan misi kepala sekolah.

*Kedua*, visi merupakan gambaran yang hendak dicapai sekolah dalam jangka panjang. Gambaran tersebut sifatnya ideal dan menjadi kompas yang menunjukkan arah kemana sekolah harus berjalan. Di sisi lain, misi merupakan pilihan langkah yang tepat untuk mengantarkan kepala sekolah dalam mencapai gambaran yang diinginkan tersebut. Apabila visi nyatakan secara pasif, maka misi akan menyatakan langkah secara aktif. Pernyataan visi dan misi harus memperhatikan berbagai unsur, yakni perilaku, kebiasaan, serta karakter sekolah.

Di sisi lain, penetapan visi dan misi yang menjadi bagian dari perencanaan mempunyai kriteria mempermudah tercapainya tujuan, memahami hakikat tujuan, disertai suatu rincian yang cermat, mempunyai keterkaitan dengan pelaksanaannya dan

seederhana dalam penyusunannya (Choliq, 2011).

#### *b. Analisis Masalah dan Tantangan Sekolah*

Pada tahapan selanjutnya dalam perumusan masalah di SMK DTBS, kepala sekolah melakukan analisis yang mendalam mengenai masalah-masalah apa saja yang muncul terkait dengan kinerja guru, apa tantangan yang akan dihadapi oleh sekolah maupun guru setidaknya dalam 4 tahun ke depan atau satu periode kepemimpinan.

Wujud dari masalah dan tantangan tersebut merupakan kondisi-kondisi yang terjadi secara empiris di lingkungan SMK DTBS dan membutuhkan perhatian khusus, atau juga berwujud tantangan yang dihadapi sekolah. Secara praktis, kepala sekolah menginventarisir masalah dan dipetakan berdasarkan tingkat kepentingan untuk diselesaikan. Pola analisis yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis mengenai kelebihan, kekurangan, peluang maupun tantangan (SWOT). Hasil kajian ini selanjutnya dijadikan sebagai dasar pijakan dalam menyusun berbagai program dalam meningkatkan kinerja guru SMK DTBS.

Analisis masalah dan tantangan sekolah yang sangat terperinci akan membantu perencanaan dan formulasi kebijakan kepala sekolah menjadi efektif dan efisien. Tim formatur akan memperhatikan berbagai aspek yang ada, baik masalah yang pernah terjadi, sedang, dan akan terjadi. Selain itu tantangan juga yang saat ini dihadapi maupun akan muncul di masa yang akan datang menjadi perhatian serius dari kepala sekolah dan tim formatur kebijakan. Hal tersebut karena kebijakan yang akan dikeluarkan sejatinya harus mampu diterima oleh masyarakat sekolah. Hasil analisis kemudian dimunculkan menjadi peta masalah dan tantangan, yang selanjutnya melahirkan data dan rencana aksi. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah dan penerimaan masyarakat menjadi salah satu factor

penting dalam keberhasilan menyusun perencanaan. (Ibrahim, 1997).

#### *c. Analisis Daya Dukung*

Langkah selanjutnya yang diambil kepala sekolah dan tim formatur dalam formulasi kebijakan di SMK DTBS adalah dengan menganalisis daya dukung yang dimiliki sekolah. Daya dukung ini sangat terkait dengan keberadaan sumber daya maupun setiap potensi sekolah, baik internal maupun eksternal. Dalam kajian terhadap potensi internal, kepala sekolah bersama tim mendeskripsikan secara jelas keberadaan SDM di SMK DTBS dilihat dari profil guru dan sarpras yang dimiliki. Sementara itu, analisis terhadap potensi eksternal, tim formatur akan melakukan analisis terhadap dukungan dari komite sekolah, kebijakan yayasan, dukungan masyarakat, dan keberadaan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Daya dukung internal dilihat dari *key performance indicator* (KPI) yang dikeluarkan oleh Yayasan Daarut Tauhiid. Kinerja pendidik dalam pembelajaran, tingkat kedisiplinan pendidik, akhlak pendidik, kemampuan pedagogik, keterampilan keahlian pendidik, serta kebutuhan pendidik. Pada analisis daya dukung tenaga kependidikan meliputi kinerja pegawai, akhlak pegawai, serta keterampilan dan keahlian pegawai.

Dalam hal analisis sarpras, tim formatur melakukan inventarisasi sarpras sekolah, kondisi sarpras, dan bagaimana pengembangan sarpras yang ada, serta daya dukungnya terhadap proses pembelajaran di SMK DTBS.

Pada aspek kebijakan Yayasan, kepala sekolah melakukan analisis terhadap kebijakan yang ada terkait peningkatan kinerja guru. Hal ini dilakukan dengan maksud supaya tidak terjadi tubrukan kebijakan di SMK DTBS. Posisi kebijakan kepala sekolah adalah mendukung atau melengkapi kebijakan yang sudah dibuat oleh yayasan, dan memberikan masukan kepada yayasan apabila ada kebijakan

yayasan yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada di lingkungan SMK DTBS.

Langkah yang diambil oleh kepala sekolah SMK DTBS tersebut sejalan dengan pandangan bahwa manajemen merupakan rangkaian pengelolaan dan penataan berbagai sumber daya yang ada dalam dunia Pendidikan. Kajian dalam bidang manajemen administratif meliputi rangkaian aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, pengarahan, koordinasi dan komunikasi. Sementara itu pada aspek operasional, focus kajian terletak pada aktifitas tata usaha, kepegawaian, keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Ragam fungsi manajemen pendidikan di atas menunjukkan kriteria keberhasilan aktifitas pengelolaan melalui pengukuran pada aspek efektivitas dan efisiensi.

Pengukuran terhadap efektivitas pendidikan terlihat dari aspek proses Pendidikan. Variable yang dijadikan ukuran adalah kegairahan dan motivasi bekerja pada guru dan motivasi belajar siswa. Sedangkan pengukuran terhadap efisiensi pendidikan diukur dari pemanfaatan dana, waktu, tenaga, dan fasilitas yang mampu memberikan *output* dan *outcome* yang bermutu, relevan, dan bernilai. Selain itu, efisiensi pendidikan dapat pula dilihat dari penggunaan sumber-sumber serta optimalisasi pembiayaan-pembiayaan melalui peningkatan dorongan untuk memobilisasi sumber daya pendidikan dengan penyertaan partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya (Tilaar, 1995).

Berbagai uraian yang disampaikan di atas menunjukkan formulasi kebijakan kepala sekolah SMK DTBS menjadi kunci utama dalam memilih berbagai alternatif aktivitas berikutnya. Perencanaan matang yang disusun akan berdampak pada ketercapaian tujuan dari kebijakan yang akan dikeluarkan. Oleh karena itu dalam membuat perencanaan dibuat dengan menentukan visi dan misi serta dilakukan analisis sematang mungkin sehingga didapatkan hasil yang memuaskan.

Penentuan prioritas; Penetapan tujuan; Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan; dan Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja merupakan variable penting dalam penyusunan perencanaan yang baik. (Ramayulis, 2008).

Langkah formulasi kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK DTBS sejalan dengan teori analisis kebijakan yang dikeluarkan oleh William N. Dunn yang menjelaskan bahwa langkah awal dalam proses pembuatan kebijakan adalah penyusunan agenda (Dunn, 2003). Dalam langkah pertama ini, para pejabat yang telah dipilih dan diangkat akan menghimpun dan menganalisis berbagai masalah yang ada di sekitar SMK DTBS. Kepala sekolah dan tim melaksanakan perumusan masalah dengan cara menghimpun berbagai masalah yang berhubungan dengan kinerja guru di lingkungan sekolah SMK DTBS. Perumusan masalah disini menurut Dunn berfungsi untuk membantu menemukan berbagai asumsi yang tersembunyi, selain itu dapat mendiagnosis penyebab dari masalah tersebut, memetakan berbagai tujuan, memadukan berbagai pandangan yang bertentangan, serta merancang lahirnya kebijakan baru.

Setelah berhasil mengungkap dan memetakan berbagai masalah yang ada, kepala sekolah bersama tim berdiskusi untuk melakukan menentukan kebijakan apa yang akan dikeluarkan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK DTBS.

## KESIMPULAN

Dari hasil kajian yang dilakukan penulis, didapatkan kesimpulan bahwa dalam langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam memformulasikan kebijakan peningkatan kinerja guru di SMK DTBS :

1. Melibatkan wakil kepala sekolah dan kepala kompetensi di lingkungan SMK DTBS;

2. Dilakukan dengan beberapa langkah, yakni Melakukan analisis visi, misi, dan tujuan sekolah, yang selanjutnya diterjemahkan kedalam visi, misi, dan tujuan kepala sekolah yang disusun untuk satu periode kepemimpinan; Analisis masalah dan tantangan yang dihadapi oleh sekolah; Analisis daya dukung terhadap sekolah, baik internal maupun eksternal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Choliq, A. (2011). *Pengantar Manajemen*. Rafi Sarana Perkasa.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Terjemahan Samodra Wibawa, dkk)*. Gadjah Mada University Press.
- Fadhli, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(02), 215–240.
- Girsang, S., & Saragih, E. (2020). Student and Teacher Perception Analysis on Guidance and Counselling at SMA Negeri 10. *Handayani*, 11(1), 15–24.
- Hewi, L., & Shaleh, M. (2020). Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Golden Age*, 04(1), 30–41.
- Ibrahim, M. Bin. (1997). *Amanah dalam Manajemen*. Pustaka Alkautsar.
- Muadi, S., MH, I., & Sofwani, A. (2016). Konsep dan Kajian Teori Perumusan Kebijakan Publik. *Jurnal Review Politik*, 06(2), 195–224.
- Mukhid, A. (2007). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Pembelajaran Yang Tepat. *Jurnal Tadris*, 2(1), 120–133.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ; dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2013). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan : Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2016). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Remaja Rosdakarya.
- Mustofa, A. (2011). Reformasi Birokrasi Gagal Mengimplementasikan Kebijakan Bagi Penyandang Cacat : Pendekatan dan Solusi Alternatif. *Spirit Publik*, 7(1), 45–66.
- Nurhaidah, & Musa, M. I. (2016). Pengembangan Kompetensi Guru Terhadap Pelaksanaan Tugas Dalam Mewujudkan Tenaga Guru Yang Profesional. *Jurnal Persona Dasar*, 2(4), 8–27.
- Pratiwi, I. (2019). Efek Program Pisa Terhadap Kurikulum Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 4(1), 51–71.
- Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Kalam Mulia.
- Rifa'i, A. (2018). Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Nilai di Sekolah. *Ta'dibuna*, 1(1), 1–10.
- Saifulloh, M., Muhibbin, Z., & Hermanto. (2012). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Sosial Humaniora*, 5(2), 206–218.
- Sauri, S. (2009). Strategi Pengembangan Pendidikan Berbasis Nilai, Etika dan Budaya. In *Spiral Dynamic*. Nusantara Education Review.
- Sauri, S. (2013). *Filsafat dan Teosofat Akhlak*. Genesindo.
- Shabir, M. U. (2015). Kedudukan Guru

Sebagai Pendidik : (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru). *Auladuna*, 2(2), 221–232.

Suhendar, W. Q. (2021). Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Daarut Tauhiid Boarding School Bandung. *Humanika*, 21(1), 69–82. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.39013>.

Syafaruddin. (2008). *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*. Rineka Cipta.

Tilaar, H. A. R. (1995). *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Gresikindo.

Tinolah, R. S. (2016). *Kebijakan Publik yang Tidak Terimplementasikan : Studi Kasus Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2014 Tentang Angkutan Jalan pada Perubahan Kepemilikan Angkutan Umum Milik Perseorangan Menjadi Badan Hukum di Surabaya*. 4(April), 1–11.