

**KEBIJAKAN SEKOLAH DALAM MENDUKUNG
PENGEMBANGAN KARIR GURU SD NEGERI 02 BALAI
KECAMATAN BALAI KABUPATEN SANGGAU**

ARTIKEL PENELITIAN



**OLEH:
EMELIA NENI KUSUMA WARDANI
NIM F2171171009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

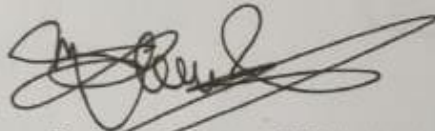
**KEBIJAKAN SEKOLAH DALAM MENDUKUNG
PENGEMBANGAN KARIR GURU SD NEGERI 02 BALAI
KECAMATAN BALAI KABUPATEN SANGGAU**

ARTIKEL PENELITIAN

**EMELIA NENI KUSUMA WARDANI
NIM F2171171009**

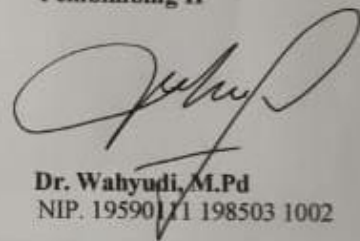
Disetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Maswardi M. Amin, M.Pd
NIP. 19500624 198012 1001

Pembimbing II

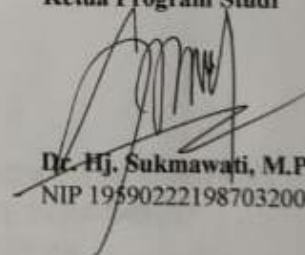


Dr. Wahyudi, M.Pd
NIP. 19590111 198503 1002

Mengetahui,



Ketua Program Studi



Dr. Hj. Sukmawati, M.Pd.
NIP 195902221987032001

KEBIJAKAN SEKOLAH DALAM Mendukung Pengembangan Karir Guru SD Negeri 02 Balai Kec. Balai Kab. Sanggau

Emilia Neni Kusuma Wardani, Maswardi M. Amin, Wahyudi
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan Pontianak
Email: emelianeni0909@gmail.com

Abstract

This research focuses on school policies in supporting the career development of teachers at SD Negeri 02 Balai, Balai, Sanggau. The purpose of this study was to find out how school policies were in supporting the career development of teachers. This research uses a qualitative research method, identify a topic or focus, selecting participants, foreshadowed questions, data collection, data analysis, and interpretation of results. The conclusions of study are: (1) School policies are improving teacher professionalism and building teacher networks; (2) Programs and strategies are facilitate teachers to get recognition as professional and build a network, increasing the qualifications of academic education, encouraging teachers to continue study, and building teacher network; (3) The inhibiting factors are teachers have not mastered effective learning planning; (4) The efforts are increasing teacher professionalism, schools provide teachers motivation, schools require teachers to take part in KKG, and building teacher networks. Suggestions in this study are: (1) For teachers carry out and improve the task as a professional; (2) For schools where implementing policies to improve teacher professionalism and building networks; (3) For the Department, carry out and make effective monitoring activities and makes training and education programs according to what teachers need.

Keywords: *career development, school policy, teacher.*

PENDAHULUAN

Kemajuan suatu bangsa tidak terlepas dari sektor pendidikan. Komponen yang dianggap sangat mempengaruhi proses pendidikan adalah guru. Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Pada spektrum yang lebih luas, pengakuan atas profesi guru secara lateral memunculkan banyak gagasan. Diantaranya diperlukan ekstrakapasitas untuk menyediakan guru yang profesional sejati dalam jumlah yang cukup, serta meningkatkan kesejahteraan dan status guru serta tenaga kependidikan lainnya melalui penerapan yang efektif atas hak asasi dan kebebasan profesional mereka.

Berdasarkan pemikiran teoritis tersebut, diperlukan upaya untuk merumuskan kebijakan dan pengembangan profesi guru melalui pengembangan karir seorang guru.

Nawawi (2006) dalam Busro (2018:272) menyatakan bahwa karir adalah “urutan pekerjaan/jabatan seseorang pegawai dalam riwayat pekerjaan dan riwayat hidupnya”. Sehingga dapat disintesis bahwa pengembangan karir guru merupakan rangkaian posisi atau jabatan guru dalam kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik yang dimaksudkan untuk memotivasi, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran, meningkatkan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas,

yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa.

Pengembangan dan peningkatan karir guru dapat dilakukan melalui pembinaan dan pengembangan keprofesian guru berkelanjutan yang dikaitkan dengan perolehan angka kredit jabatan profesional untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di dalam ataupun luar kelas. Upaya peningkatan kompetensi dan profesionalitas ini harus sejalan dengan upaya memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan, dan perlindungan terhadap guru.

Tujuan pengembangan karir guru salah satunya adalah untuk meningkatkan jenjang karir dan kepangkatan, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi (permen PAN&RB) No 16 Tahun 2009 Tanggal 10 November 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, mulai tahun 2011 bagi guru ASN yang akan mengusulkan kenaikan pangkat harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain kredit point yang harus didapat dalam pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

PP. No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, mengamanatkan bahwa terdapat dua alur pembinaan dan pengembangan profesi guru, yaitu: pembinaan dan pengembangan profesi, dan pembinaan dan pengembangan karir. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pembinaan dan pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Sebagai bagian dari pengembangan karir, kenaikan pangkat merupakan hak guru. Dalam kerangka pembinaan dan pengembangan, kenaikan pangkat ini termasuk ranah peningkatan karir. Kenaikan pangkat ini dilakukan melalui dua jalur. *Pertama*, kenaikan pangkat dengan sistem pengumpulan angka kredit. *Kedua*, kenaikan pangkat karena prestasi kerja atau dedikasi yang luar biasa.

Pembinaan dan pengembangan karir guru merupakan kegiatan yang sangat penting

dimana guru dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap guru dalam mengajar, dan mengembangkan kepuasan guru dalam mengajar. Maka dari itu pihak sekolah perlu menyusun dan menerapkan kebijakan dan program yang tepat untuk meningkatkan pembinaan dan pengembangan karir guru, guna mendukung kebijakan pembinaan dan pengembangan karir guru yang dibuat oleh pemerintah pusat.

Sehubungan dengan hal itu, maka sekolah perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas guru tetap terjaga dan mampu mendorong guru agar selalu melakukan yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja sekolah. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Dalam PP. No. 74/2008 tentang guru, bagian ketujuh tentang Promosi, Pasal 36: (1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja ; (2) Promosi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan fungsional. Berdasarkan hal tersebut maka ditemukan sebuah kesimpulan bahwa guru membutuhkan adanya pengembangan karir agar terjadi peningkatan jenjang kepangkatan, proses kenaikan jabatan tersebut sesuai dengan prestasi kerja guru yang bersangkutan.

Permen PAN RB No 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, menyebutkan bahwa guru yang akan naik pangkat dituntut melaksanakan pengembangan diri melalui pelatihan dan kegiatan kolektif guru dan wajib membuat publikasi ilmiah / karya ilmiah dengan besaran angka kredit tertentu untuk tiap golongan ruangnya. Dengan berlakunya Penilaian Kinerja Guru (PKG) sebagai metode untuk mengukur kemampuan guru dan menghitung

angka kredit, merupakan tantangan bagi guru yang selama ini relatif mudah naik pangkat menjadi harus bersungguh-sungguh dalam upaya untuk mengusahakan kenaikan pangkatnya. Hal lain yang menjadi penyebabnya adalah masih banyaknya guru yang belum memahami benar pedoman yang harus menjadi pegangan bagi setiap guru. Di samping itu, banyak guru yang mengeluh karena untuk memenuhi persyaratan kenaikan pangkat mereka harus pandai-pandai dalam membagi waktu antara membuat karya ilmiah dengan tugas utama mereka sebagai pengajar atau pendidik.

Pemerintah melalui kebijakannya telah memberikan kesempatan kepada guru secara luas guna mengembangkan karir dan meningkatkan jenjang jabatan kepangkatan guru, namun dalam kenyataannya masih banyak guru yang belum sadar akan pentingnya pengembangan karir ini. Kebijakan pemerintah dalam menetapkan jabatan guru sebagai sebuah profesi merupakan langkah transformatif untuk meningkatkan mutu guru secara sistemik dan berkelanjutan.

Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak sekolah adalah dengan membuat kebijakan yang tepat serta berpengaruh signifikan terhadap peningkatan karir guru yang pada akhirnya akan meningkatkan jabatan guru.

Penerapan Permen PAN & RB No. 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, memiliki dampak baik secara positif maupun negatif. Secara positif dapat berujung pada peningkatan dan pengembangan karir guru yang bersangkutan.

Sedangkan secara negatif berdampak langsung pada tertundanya kenaikan pangkat guru, bahkan jika guru yang bersangkutan tidak bisa naik pangkat dalam waktu 6 (enam) tahun pada pangkat terakhir maka berujung pada dihapuskannya berbagai tunjangan yang pernah diterima oleh guru yang bersangkutan.

Serangkaian rencana pengembangan karir guru baik skala nasional hingga lokal

perlu didukung dengan adanya landasan hukum berupa kebijakan yang akan melahirkan program pada skala terkecil di tingkat sekolah, kepala sekolah perlu membuat kebijakan-kebijakan khusus dan beberapa program untuk mendukung peningkatan pengembangan karir guru di sekolah tersebut.

Kebijakan sekolah dijabarkan dalam suatu program sekolah dalam mencapai visi dan menjalankan misinya. Program terangkai dari beberapa kegiatan, baik yang dilakukan secara berkesinambungan, singkat atau lama yang bermuara pada tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya (Arikunto: 2014).

Dewasa ini pengakuan guru sebagai profesi dan tenaga profesional makin nyata. Pengakuan atas kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi mengangkat martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Selama menjalankan tugas-tugas profesional, guru dituntut melakukan profesionalisasi atau proses penumbuhan dan pengembangan profesinya.

Di sinilah esensi pembinaan dan pengembangan profesional guru. Kegiatan ini dapat dilakukan atas prakarsa institusi, seperti pendidikan dan pelatihan, workshop, magang, studi banding, dan lain-lain. Prakarsa ini menjadi penting, karena secara umum guru masih memiliki keterbatasan, baik finansial, jaringan, waktu, akses, dan sebagainya.

Hingga saat ini, khususnya di Kec. Balai, Kab. Sanggau, Prov. Kalimantan Barat jarang sekali guru yang memiliki antusias dalam usaha pengembangan karir kepangkatan mereka.

Pemilihan lokasi SD Negeri 02 Balai Kec. Balai Kab. Sanggau sebagai lokasi penelitian dikarenakan beberapa hal, di antaranya sekolah ini merupakan sekolah rujukan yang banyak diminati oleh para orangtua untuk menyekolahkan anaknya, terutama masyarakat Batang Tarang. Sebagai sekolah rujukan dan merupakan SD yang berprestasi dalam akademik dan non akademik,

SD Negeri 02 Balai harus senantiasa meningkatkan mutu pelayanan dan juga kualitas sekolah dengan membentuk guru-guru yang profesional, berkompeten, dan terus termotivasi untuk terus mengembangkan karir dan jenjang kepegangannya, sehingga bisa mendidik peserta didik dengan maksimal.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan, diketahui bahwa pengembangan karir guru di sekolah tersebut belum berjalan secara optimal seperti halnya masih ada beberapa guru yang masa kerjanya sudah lama namun posisi karir dan jabatannya masih belum meningkat secara signifikan dan berdasarkan wawancara awal dengan beberapa orang guru dapat dipaparkan bahwa proses kenaikan pangkat terlalu rumit, banyak persyaratan yang harus dipenuhi. Menyikapi hal tersebut SD Negeri 02 Balai memandang penting untuk mengatasi permasalahan pengembangan karir guru tersebut dengan cara membuat kebijakan sekolah yang bisa mendukung guru dalam mengembangkan karir kepegangannya guru sehingga tujuan sekolah meningkatkan profesionalisme guru di SD Negeri 02 Balai dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian ini maka pertanyaan penelitian secara umum adalah bagaimana kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai Kec. Balai Kab. Sanggau.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus.

Untuk memperoleh data yang akurat, peneliti membutuhkan beberapa kali wawancara dengan kepala sekolah, dan guru yang diteliti, dengan dibantu pedoman wawancara yang telah disiapkan, dibantu dengan alat perekam (*recorder*).

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru dengan status ASN, dan peserta didik SD Negeri 02 Balai Kab. Sanggau. Kemudian Sumber data

sekunder adalah data yang diperoleh dari arsip dan dokumen berupa foto - foto, dokumen perorangan, dokumen resmi sekolah yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, serta menggunakan teknik triangulasi yang memadukan ketiga hal tersebut.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dari mulai sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif naratif model Miles and Huberman (1994:11-13) yang meliputi data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

Dalam pengujian keabsahan data, peneliti melakukan Uji kredibilitas, uji dependabilitas, uji konfirmabilitas, dan Uji transferabilitas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Kebijakan Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber dengan pertanyaan yang berhubungan dengan bagaimana kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai.

Menurut narasumber, kebijakan sekolah tentang upaya mendukung pengembangan karir guru di SD Negeri 02 Balai, yaitu Kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai Kec. Balai Kab. Sanggau adalah: (a) meningkatkan profesionalisme guru SD Negeri 02 Balai, dan (b) membangun jaringan kerja guru SD Negeri 02 Balai. Ini sejalan dengan tujuan sekolah yaitu meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 02 Balai.

Program dan Strategi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi pendahuluan peneliti kepada para narasumber mengenai program

dalam melaksanakan kebijakan sekolah dalam upaya pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai, diketahui bahwa terdapat beberapa program untuk mendukung kebijakan sekolah, di antaranya: 1) semua guru terutama PNS diberikan penugasan sebagai guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru konseling, 2) semua guru yang mempunyai prestasi tertentu dan dedikasi tertentu, menurut pertimbangan kepala sekolah, diberikan promosi sebagai guru pembina kegiatan seni/pramuka/olahraga/drumband, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kepala perpustakaan, dan jabatan lain, dan 3) sekolah memfasilitasi kegiatan pendukung untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru berupa pelatihan prajabatan (bagi guru CPNS), pelatihan pengembangan diri (KTI, membuat karya inovatif, membuat buku teks pelajaran, buku pengayaan dan pedoman guru, karya inovatif, menciptakan karya seni, membuat atau memodifikasi alat pelajaran), dan mengikuti pengembangan penyusunan soal ulangan dan ujian.

Sedangkan beberapa strategi yang diterapkan sekolah antara lain adalah: Pertama, Semua guru diberikan penugasan sebagai guru kelas, guru mata pelajaran, dan guru konseling. Pengaturan tugas guru di SD Negeri 02 Balai dilakukan dengan melibatkan guru yang bersangkutan di awal semester. Kepala sekolah mengupayakan agar setiap guru dapat memenuhi beban kerja paling sedikit 24 jam tatap muka perminggu, dan melibatkan semua guru yang berstatus ASN menjadi walikelas.

Kedua, Semua guru yang mempunyai prestasi tertentu dan dedikasi tertentu, menurut pertimbangan kepala sekolah, diberikan promosi sebagai guru pembina kegiatan seni/pramuka/olahraga/drumband, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kepala perpustakaan, dan jabatan lain. Guru dengan tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu. Guru dengan tugas tambahan sebagai kepala perpustakaan SD Negeri 02 Balai wajib mengajar paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.

Ketiga, SD Negeri 02 Balai memfasilitasi kegiatan pendukung untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru pemberian ijin untuk mengikuti kegiatan pelatihan prajabatan (bagi guru CPNS), pelatihan pengembangan diri (KTI, membuat karya inovatif, membuat buku teks pelajaran, buku pengayaan dan pedoman guru, karya inovatif, menciptakan karya seni, membuat atau memodifikasi alat pelajaran), mengikuti pengembangan penyusunan soal ulangan dan ujian. SD Negeri 02 Balai menghadirkan narasumber dari pemerintah daerah atau pusat maupun narasumber dari pihak swasta untuk melaksanakan diklat di sekolah, mengikutsertakan guru dalam kegiatan KKG, serta memfasilitasi guru terutama dalam menyediakan fasilitas internet (wifi).

Faktor Penghambat

Menurut keterangan dari para narasumber, dalam melaksanakan kebijakan sekolah yang mendukung pengembangan karir, (a) meningkatkan profesionalisme guru SD Negeri 02 Balai, dan (b) membangun jaringan kerja guru SD Negeri 02 Balai, dirasakan cukup banyak faktor penghambatnya diantaranya adalah sebagai berikut.

Pertama, pembagian tugas sebagai guru kelas dan guru mata pelajaran dirasakan cukup baik, sedikit hambatan yang terjadi pada pembagian tugas tambahan sebagai pembina kegiatan tambahan saja yang agak memberatkan bagi sebagian narasumber karena terkadang tidak sesuai dengan kemampuan seorang guru. Misalnya jadi pembina drumband tetapi yang menjadi pembina kegiatan drumband sama sekali tidak menguasai seni drumband. Jadi kemampuan guru dalam bidang yang dipercayakannya cukup rendah sehingga guru yang bersangkutan kurang maksimal menjalankan tugasnya. Tapi karena sudah ditugaskan dengan sedikit terpaksa diterima oleh guru yang bersangkutan. Begitu juga dengan kegiatan ekstrakurikuler yang lain. Seperti seni dan olahraga.

Kedua, pelatihan yang diikuti oleh guru selama ini adalah pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kab.

Sanggau, peserta dan jenis pelatihannya terbatas sesuai dengan program dari Dinas Pendidikan Kab. Sanggau. SD Negeri 02 mengalami kesulitan untuk memfasilitasi narasumber yang berkompeten untuk mengampu pelatihan-pelatihan yang memang diperlukan oleh guru SD Negeri 02 Balai, seperti pelatihan KTI yang menurut narasumber merupakan pelatihan yang sangat diperlukan guru SD Negeri 02 guna mendukung kenaikan pangkat mereka. Menurut narasumber faktor penghambat sekolah belum bisa mengundang dan menyelenggarakan pelatihan tersebut adalah karena dana yang dibutuhkan cukup besar dan juga kesulitan untuk mencari narasumber yang berkompeten sesuai dengan yang diperlukan para guru untuk mendukung kenaikan pangkat mereka.

Ketiga, sebagian Narasumber merasa tidak termotivasi untuk mengikuti kegiatan pelatihan –pelatihan yang ada dengan berbagai alasan seperti terlalu jauh tempat pelatihannya, susah meninggalkan keluarga, sudah merasa tua dan sebentar lagi pensiun, tidak merasa penting dengan materi pelatihannya, dan masalah keuangan.

Keempat, kurangnya pengetahuan tentang proses kenaikan pangkat menurut beberapa orang narasumber juga menghambat mereka dalam mengembangkan karir guru di SD Negeri 02 Balai, menurut narasumber proses kenaikan pangkat membingungkan dan cukup menyulitkan, terutama administrasi dalam hal pembuatan karya tulis ilmiah.

Kelima, masih ada guru SD Negeri 02 Balai yang belum memiliki kualifikasi S1.

Keenam, sebagian narasumber berpendapat bahwa keterbatasan fasilitas pendukung di SD Negeri 02 Balai juga menghambat mereka dalam mengembangkan karir dan kepangkatan. Perpustakaan yang minim buku pendukung, fasilitas internet yang kurang lancar, kemudian kekurangan informasi tentang sarana media publikasi, dan kelemahan dalam mengoperasikan teknologi pendukung seperti laptop.

Ketujuh, dana yang diperlukan untuk mengurus semua proses pengembangan karir guru cukup memakan banyak dana. Selain

dana yang berasal dari sekolah dengan jumlah dana yang sangat terbatas, untuk mengurus pengembangan karir guru menggunakan dana yang berasal dari masing-masing pribadi guru yang bersangkutan. Hal ini dirasakan cukup memberatkan karena gaji guru yang ada dihabiskan untuk mengadakan perangkat laptop, membayar jasa pengetikan karena ada beberapa orang narasumber yang kurang bisa mengoperasikan komputer, mengeprint hasil karya ilmiahnya, transportasi mengurus pengembangan karir, dan juga mengeluarkan dana yang cukup besar untuk kegiatan karya ilmiah yang diseminarkan dan juga membayar media publikasi hasil karya ilmiah mereka.

Upaya Sekolah

Beberapa upaya yang dilakukan yaitu guru diwajibkan untuk merencanakan pembelajaran yang efektif dan terdokumentasi dalam proses KBM yang dilakukan sehari-hari, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kompetensi akademiknya, kepala sekolah mewajibkan untuk mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru agar mengikuti pelatihan dan latihan, guru diwajibkan untuk ikut bergabung dalam PGRI, guru ikut bergabung dalam KKG, sekolah menjalin kerjasama dengan Universitas Terbuka UPPBJ Balai guna meningkatkan kualifikasi akademik, sekolah menjalin kerjasama dengan sanggar kesenian terutama seni tari, dan sekolah melakukan kerjasama dengan Dinas Pendidikan Kab. Sanggau dan Dinas Pendidikan UPPBJ Balai terutama dalam hal memfasilitasi narasumber dan pelatihan yang dibutuhkan oleh guru-guru terutama pelatihan dan bimbingan teknis pembuatan karya ilmiah dan penelitian tindakan kelas

Pembahasan Kebijakan Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian tentang kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai yaitu meningkatkan meningkatkan

profesionalisme guru SD Negeri 02 Balai, dan (b) membangun jaringan kerja guru SD Negeri 02 Balai.

Adapun pengertian kebijakan sekolah menurut Duke dan Canady (1991:2) dalam Syafarudin (2008) adalah “kerjasama dan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah dari dewan sekolah, pengawas, administrator sekolah atau komite sekolah dan tanggung jawab bagi kontrak negosiasi”. Biasanya kebijakan sekolah dituliskan dan dibagi kepada personel sekolah untuk memperjuangkannya melalui berbagai kegiatan sekolah.

Kenyataan menunjukkan bahwa semangat tidaknya guru, ketenangan guru dalam mengajar sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi termasuk dalam hal kebijakan kepala sekolah. Pengambilan keputusan atau kebijakan merupakan salah satu hal yang terpenting dalam manajemen suatu organisasi termasuk pada lembaga pendidikan atau sekolah. Walaupun sebagian besar narasumber mengetahui tentang kebijakan sekolah dalam mengembangkan karir guru, tetapi sebagian dari mereka kurang memahami secara teknis bagaimana tepatnya kebijakan sekolah tersebut akan dilakukan.

Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang berkualitas. Menurut Kunandar (2011:48) dalam Nurdin (2019:68) profesionalisme guru memiliki makna penting, yaitu : (1) profesionalisme memberikan jaminan perlindungan kepada kesejahteraan umum, (2) profesionalisme guru merupakan suatu cara untuk memperbaiki profesi pendidikan yang selama ini dianggap oleh sebagian masyarakat rendah, (3) profesionalisme memberikan kemungkinan perbaikan dan pengembangan diri yang memungkinkan guru dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin dan memaksimalkan kompetensinya, dengan cara proses asesmen, refleksi dan mengambil tindakan yang dilakukan untuk *pertama*, melakukan pemutakhiran keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja, *kedua*,

menentukan arah karir masa depan (Danim dan Rahayu 2009;140).

Tugas berat guru profesional tersebut tentu saja harus didukung oleh *stakeholder* ada, sesama guru, sekolah, dinas terkait, organisasi dan lembaga-lembaga lain. Jaringan kerja guru bisa membantu guru melakukan pengembangan profesionalitas berkelanjutan.

Menurut Anwar (2018:263) Jaringan Kerja Guru adalah sekelompok guru, baik yang sesekolah, atau sebidang studi atau lintas bidang studi yang menjalin komunikasi mengadakan pertemuan secara rutin satu sama lain. Tujuan pertemuan guru adalah bekerja sama, bertukar ide, dan memberikan bantuan satu sama lain, sehingga mereka dapat berkembang sebagai profesional.

Dengan jaringan kerja guru mereka dapat mengatur kegiatan pengembangan seperti seminar, lokakarya, pameran, kunjungan guru ke sekolah lain, atau kegiatan lain. Jaringan kerja guru dapat memberdayakan dan memperkaya wawasan guru. Selain itu bertindak sebagai jembatan penghubung antara sekolah dengan guru, guru dan masyarakat, dan guru dengan dinas terkait dan dengan organisasi profesi.

Jaringan kerja guru yang selama ini diakui dan tengah berjalan di Indonesia dinamakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk guru SMP dan SMA sederajat, dan Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk guru SD. Tujuan umum dari MGMP dan KKG adalah untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Menurut Anwar (2018:265) tujuan khusus dari MGMP dan KKG adalah : 1) memperluas wawasan dan pengetahuan guru dalam upaya mewujudkan pembelajaran yang efektif, efisien dan menyenangkan, 2) mengembangkan kultur kelas yang kondusif sebagai tempat proses pembelajaran yang menyenangkan, mengasyikan, dan mencerdaskan siswa, dan 3) membangun kerjasama dengan masyarakat sebagai mitra guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Kegiatan MGMP dan KKG dapat diklafikasikan menjadi beberapa jenis

kegiatan, yaitu: 1) peningkatan penguasaan materi pelajaran, 2) peningkatan pemahaman kurikulum, 3) peningkatan kualitas pembelajaran, 4) peningkatan kemampuan evaluasi, dan 5) pengembangan penunjang/profesi.

Jaringan kerja guru bisa dijadikan model yang apling baik untuk membantu guru dalam melakukan pengembangan diri dan pengembangan profesionalitas yang berkelanjutan.

Program dan Strategi

Kebijakan sekolah dijabarkan dalam suatu program sekolah dalam mencapai visi dan menjalankan misinya. Program terangkai dari beberapa kegiatan, baik yang dilakukan secara berkesinambungan, singkat atau lama yang bermuara pada tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya (Arikunto: 2014).

Suharsimi Arikunto (2014:4) mengatakan: sebuah program bukan hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melaksanakan suatu kebijakan. Oleh karena itu, sebuah program dapat berlangsung dalam kurun waktu relatif lama. Pengertian program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan. Pelaksanaan program selalu terjadi dalam sebuah organisasi yang artinya harus melibatkan sekelompok orang.

Dari penjelasan tentang program yang dikemukakan oleh ahli maka dapat diketahui bahwa yang dimaksud dalam program dalam penelitian ini adalah suatu lingkup kegiatan yang ditetapkan dan diatur oleh pemerintah yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Program yang dimaksud dalam hal ini adalah program Pembinaan dan Pengembangan Karir Guru.

Karir guru di sekolah meliputi dua hal, yaitu: 1) Karir Struktural, berhubungan dengan

kedudukan seseorang di dalam struktur organisasi tempat ia bekerja, misalnya menjabat sebagai Wali Kelas, PKS, Wakasek, Kepala Sekolah, dan lain-lain.) Karir ini memiliki tuntutan tanggung jawab tertentu bagi seorang guru, sehingga wawasan/pengetahuan, sikap, dan keterampilan seorang guru harus ditingkatkan untuk menjawab tuntutan yang dimaksud, dan 2) Karir Fungsional, berhubungan dengan tingkatan/pencapaian formal seseorang di dalam profesi yang ia geluti, contohnya guru madya, guru dewasa, guru pembina, guru professional.

Agar dapat mengalami kenaikan karir, seorang guru perlu mengerjakan sejumlah tugas-tugas profesional yang memiliki nilai kredit tertentu dan dibuktikan dengan dokumen-dokumen legal. Akumulasi nilai kredit yang dimaksud harus dapat memenuhi jumlah nilai tertentu yang ditetapkan pemerintah. Kedua jenis karir guru di sekolah tersebut dapat dicapai tentunya dengan sejumlah pemerolehan kompetensi-kompetensi guru yang tinggi.

Berikut ini adalah upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh guru untuk dapat meningkatkan kompetensinya agar karir yang ia geluti dapat berkembang maksimal, yaitu: (1) menghadiri/berpartisipasi dalam forum atau kegiatan ilmiah profesional (seminar, simposium, pelatihan, dll), (2) membuat karya tulis ilmiah/populer, karya seni, karya teknologi, dan (3) melaksanakan penelitian/pengkajian kerja profesional baik individual maupun kolaboratif (Lesson Study, PTK/PTBK, penelitian jenis lainnya).

Selain itu ada lagi upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh guru untuk dapat meningkatkan kompetensinya, sebagai berikut: (1) pendidikan dan pelatihan yang bisa berupa : (a) In House Training /IHT, (b) program magang (c) kemitraan sekolah, (d) belajar jarak jauh, (e) pelatihan berjenjang dan khusus, (f) kursus singkat diperguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya, (g) pembinaan internal oleh sekolah, dan (h) pendidikan lanjut. (2) Non Pendidikan dan pelatihan yang berupa :

(a) diskusi masalah pendidikan, (b) seminar (c) workshop (d) penelitian; (e) penulisan bahan ajar/buku pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik atau animasi pembelajaran, dan (g) pembuatan karya teknologi/karya seni.

Faktor Penghambat

Dalam konteks pelaksanaan kebijakan, Hasbullah (2015:93) mengutip pendapat Siagian yang mengemukakan perlu perhatian terhadap hal-hal yang berpengaruh antara lain: (1) manusia, (2) struktur, (3) proses administrasi dan manajemen, (4) dana, (5) daya. Lima faktor tersebut dapat dijadikan sebagai faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi kebijakan.

Kendala-kendala dalam implementasi kebijakan yang oleh Dunn yang dikutip Hasbullah (2015), dinamakan sebagai "*implementation gap*" yaitu suatu keadaan dalam proses kebijakan selalu terbuka untuk kemungkinan akan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi, van Meter & van Horn (Solichin Abdul Wahab: 2004: 79) mengemukakan beberapa hal yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu implementasi sebuah kebijakan, yaitu: (1) ukuran dan tujuan kebijakan, (2) sumber-sumber kebijakan, (3) ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, (4) komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pelaksana, (5) sikap para pelaksana, dan (6) lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Upaya Sekolah

Sebagian besar guru SD Negeri 02 Balai memahami konsep kebijakan sekolah yang mendukung pengembangan karir guru, kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai adalah: (a) meningkatkan profesionalisme guru SD Negeri 02 Balai, dan (b) membangun

jaringan kerja guru SD Negeri 02 Balai. Termasuk memahami apa itu pengembangan karir guru dan memahami pembinaan dan pengembangan karir guru terdiri dari tiga ranah, yaitu: penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Walaupun masih ada diantara mereka yang masih bingung, lupa atau kurang paham untuk menjelaskan secara mendalam tentang tiga ranah pengembangan karir guru. Hal ini berarti guru-guru di SD Negeri 02 Balai tersebut mengetahui tentang kebijakan sekolah yang mendukung pengembangan karir guru, dan memahami apa saja yang harus mereka perbuat agar karir kepegangannya mereka bisa dicapai.

Sebagian besar guru memahami tentang program dan strategi dalam melaksanakan kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai Kec. Balai Kab. Sanggau. Mereka memiliki SK mengajar yang dibagi setiap semester diawal semester yang berhubungan dengan bahwa guru sudah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal yang ada di SD Negeri 02 Balai.

Ada beberapa guru SD Negeri 02 Balai yang sedang berkuliah di Universitas Terbuka UPPBJ Balai demi meningkatkan kualifikasi akademiknya. Beberapa guru pernah mengikuti kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis KTI yang dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Sanggau.

Berkaitan dengan program dan strategi dalam melaksanakan kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir kepegangannya, dari hasil temuan tersebut dapat diambil makna bahwa program dan strategi tersebut masih belum sepenuhnya dilaksanakan oleh guru dan SD Negeri 02 Balai. Masih ada guru yang belum membuat pendokumentasian pembelajaran yang efektif terhadap proses pembelajaran, masih ada guru yang berstatus Aparatur Sipil Negara yang belum berkualifikasi S1, dan masih ada guru yang masih belum pernah mengikuti kegiatan

pelatihan dan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh jaringan kerja guru.

Sebagian besar guru SD Negeri 02 sudah berupaya dalam mengatasi hambatan yang terjadi misalnya: Pertama, semua guru SD Negeri 02 Balai sebelum melakukan pembelajaran mereka sudah menyiapkan perangkat pembelajaran walaupun dalam pelaksanaannya belum secara efektif.

Kedua, semua guru SD Negeri 02 Balai melaksanakan proses KBM kepada peserta didik di SD Negeri 02 Balai sesuai dengan kompetensi dan pengetahuan yang mereka miliki, kemudian membuat penilaian dalam proses KBM yang dilakukan sehari-hari di SD Negeri 02 Balai.

Ketiga, sebagian guru meningkatkan jenjang pendidikan kualifikasi akademiknya dengan kuliah di Universitas Terbuka yang ada di UPPBJ Balai Batang Tarang. Sampai saat ini per Desember 2019 sudah 9 (sembilan) orang guru SD Negeri 02 Balai yang berkuliah di UT tersebut dan bahkan sudah 3 (tiga) orang yang sudah lulus S1.

Keempat, sebagian guru mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), dimana mereka mempunyai tempat untuk berdiskusi dengan sesama guru kelas, berbagi pengalaman, berbagi solusi permasalahan yang dihadapinya di kelas, serta berbagi informasi termasuk bagaimana cara mengembangkan karir dan pangkat guru.

Kelima, sebagian guru pernah mengikuti pelatihan dan latihan, bimbingan teknis terutama yang berhubungan dengan meningkatkan kemampuan guru dalam penelitian terutama penelitian tindakan kelas dan penulisan karya ilmiah.

Keenam, sebagian guru pernah mengikuti dan ikut bergabung dalam jaringan kerja guru seperti PGRI, walaupun tidak berorientasi pada aspek-aspek akademik tetapi dirasakan para guru SD Negeri 02 Balai dengan bergabung di PGRI membuat sebagian guru merasa bisa berbagi pengalaman sesama guru dengan berbagai tingkatan sekolah seperti

dari SD lain, guru SMP, guru SMA dan guru SMK yang ada di Kab. Sanggau.

Kedelapan, sebagian guru SD Negeri 02 Balai pernah mengikuti dan ikut bergabung dalam jaringan kerja guru seperti KKG yang dilakukan dalam beberapa bulan sekali dan dilakukan secara mandiri oleh KKG.

Kesembilan, sebagian narasumber guru SD Negeri 02 Balai mengalami kendala dalam usaha mengembangkan karir mereka terutama kesulitan untuk mendapat buku-buku literatur, tidak adanya fasilitas media publikasi, dan tidak adanya pembimbing, serta masih kurangnya kegiatan pelatihan yang mendukung dalam pengembangan karir guru.

Hal tersebut berarti bahwa dalam pelaksanaan kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru SD Negeri 02 Balai, terutama yang berhubungan dengan peningkatan keprofesionalan dan membangun jaringan kerja belum secara maksimal dilakukan karena masih banyak faktor yang menjadi kendalanya seperti yang dikemukakan di atas, dan upaya mengatasinya pun belum secara konsisten dilakukan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan dalam penelitian ini adalah: (1) Kebijakan sekolah dalam mendukung pengembangan karir guru yaitu meningkatkan profesionalisme guru, dan membangun jaringan kerja; (2) beberapa Program yaitu meningkatkan profesionalisme guru dengan Memfasilitasi guru untuk mendapatkan pengakuan sebagai guru profesional; dan membangun jaringan kerja guru. Kemudian Strategi yang dilakukan adalah meningkatkan profesionalisme guru, membangun jaringan kerja guru; (3) beberapa faktor-faktor penghambat adalah Guru belum menguasai dalam merencanakan pembelajaran yang efektif, Masih ada guru yang kualifikasi akademiknya belum S1, dan sama sekali belum ada guru yang berkualifikasi S2, Masih ada guru yang belum mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), dan kegiatan dengan jaringan sekolah, Masih ada guru yang

tidak mau meningkatkan kemampuan profesionalisme, Masih ada guru yang belum bergabung dalam jaringan kerja guru seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), KKG dan kegiatan organisasi lainnya, Belum adanya kerjasama yang resmi dengan perguruan tinggi guna membantu guru yang belum berkualifikasi S1, Masih kurangnya kerjasama dengan lembaga lain terutama dalam hal meningkatkan kegiatan tambahan bagi peserta didik, dan Belum adanya dukungan yang signifikan terhadap pengembangan karir guru dari dinas terkait; dan (4) Beberapa upaya yang dilakukan yaitu guru diwajibkan untuk merencanakan pembelajaran yang efektif dan terdokumentasi dalam proses KBM yang dilakukan sehari-hari, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kompetensi akademiknya, kepala sekolah mewajibkan untuk mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru agar mengikuti pelatihan dan latihan, guru diwajibkan untuk ikut bergabung dalam PGRI, guru ikut bergabung dalam KKG, sekolah menjalin kerjasama dengan Universitas Terbuka UPPBJ Balai guna meningkatkan kualifikasi akademik, sekolah menjalin kerjasama dengan sanggar kesenian terutama seni tari, dan sekolah melakukan kerjasama dengan Dinas Pendidikan Kab. Sanggau dan Dinas Pendidikan UPPBJ Balai terutama dalam hal memfasilitasi narasumber dan pelatihan yang dibutuhkan oleh guru-guru terutama pelatihan dan bimbingan teknis pembuatan karya ilmiah dan penelitian tindakan kelas.

Saran

Berdasarkan pemaparan data dan pembahasan, maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut.

Bagi guru, yaitu (1) Melaksanakan dan meningkatkan tugas sebagai tenaga profesional, dengan cara merencanakan pembelajaran, meningkatkan pembelajaran yang lebih bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil penilaian sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan didokumentasikan dengan baik; (2)

Meningkatkan kualifikasi akademiknya bagi guru yang belum S1 dan guru yang sudah berkualifikasi S1 disarankan agar terus mengembangkan kualifikasinya ke jenjang selanjutnya yaitu S2; (3) Meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan meningkatkan kemampuan guru dalam membuat penelitian tindakan kelas, penulisan karya ilmiah, penulisan buku, membuat perangkat pembelajaran, membuat bahan ajar, dan membuat karya inovatif; dan (4) Meningkatkan kemampuan profesionalisme guru di SD Negeri 02 Balai dengan cara mengikuti Komunitas Belajar.

Bagi Sekolah yaitu (1) Melaksanakan kebijakan meningkatkan profesionalisme guru dan membangun jaringan kerja guru, melaksanakan program dan strategi yang sudah disusun secara lebih konsisten dan berkesinambungan sehingga benar benar memberikan manfaat yang signifikan terhadap pengembangan karir guru; (2) Melaksanakan dan mengefektifkan kegiatan supervisi dan monitoring terhadap semua guru; (3) Memfasilitasi guru SD Negeri 02 Balai dalam hal peningkatan kualifikasi akademiknya dengan cara bekerjasama dengan pihak Universitas Terbuka yang ada di UPPBJ Balai Batang Tarang; (4) Meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dengan cara memfasilitasi kegiatan KKG dengan memberikan bantuan sedikit dana untuk konsumsi dan tempat kegiatan; dan (5) Meningkatkan jaringan kerja guru salah satunya memfasilitasi tempat kegiatan, konsumsi dan narasumber untuk kegiatan Komunitas Belajar.

Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sanggau yaitu (1) Melaksanakan dan mengefektifkan kegiatan monitoring terhadap pelaksanaan pembelajaran, proses KBM yang dilakukan di SD Negeri 02 Balai; (2) Mendukung kebijakan sekolah dalam hal memfasilitasi guru SD Negeri 02 Balai dalam hal peningkatan kualifikasi akademiknya; (3) Mendukung kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Komunitas Belajar; dan (4) Membuat program pelatihan dan pendidikan

yang akan mendukung guru dalam mengembangkan karir dan kepegangannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R. C. & Biklen, S. J. (1982). *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston London : Allyn and Bacon, Inc.
- Dunn, William, N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hasbullah, H.M. (2015). *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Hasibuan, M.S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kemdikbud. (2003). *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20*. Jakarta: Kemdikbud
- Kemdikbud. (2005). *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Kemdikbud
- Kemdikbud. (2008). *Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru*. Jakarta: Kemdikbud
- Manaf, A. (2012). *Implementasi Kebijakan Menpan NO. 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Dan Angka Kreditnya Dalam Rangka Peningkatan Keprofesian Guru SD di Kota Batu*. Tesis.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Menpan R&B. (2009). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi (permen PAN&RB) No 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta : Menpan R&B
- Miles, M. B., dan Huberman, A. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Nugroho, R. (2006). *Kebijakan Pendidikan yang Unggul*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Nurdin, Syafruddin, dan Adriantoni. (2019). *Profesi Keguruan*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Reni. (2012). *Implementasi Permenpan Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kredit (Studi Kasus pada Kenaikan Pangkat dan Dampaknya Bagi Guru SDN di Kec. Kandis Kab. Siak)*. Tesis
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta
- Tilaar, H.A.R, dan Nugroho, R. (2012). *Kebijakan Pendidikan, Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan sebagai Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar