

Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Program Pengembangan Kinerja Guru Di SDN 18 Air Tawar Selatan

Tri Aulia Wulan Sari^{1*}

¹ Departemen Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Dikirim pada tanggal 06 Juni 2026

Direvisi pada tanggal 07 Juni 2026

Diterima pada tanggal 27 Juni 2026

Terbit online pada tanggal 30 September 2026

Kata kunci:

kebijakan kepala sekolah,
pengembangan kinerja guru,
pengambilan keputusan partisipatif,
pelatihan guru, pendampingan
berkelanjutan



This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Cv Thunder Sky Team

Penulis Korespondensi:

Tri Aulia Wulan Sari

Email: triauliawulan86@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan kepala sekolah dalam program pengembangan kinerja guru di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan, Padang Utara. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, melalui observasi lapangan, wawancara semi terstruktur, dan studi dokumentasi. Narasumber utama adalah Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, dengan data yang dikonfirmasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pola pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis data, dengan melibatkan guru, komite sekolah, dan pengawas sejak tahap perencanaan. Program pelatihan dilaksanakan dalam berbagai format tatap muka di sekolah, pelatihan di luar sekolah, maupun daring via Zoom Meeting dan berjalan dengan baik serta selaras dengan kebijakan nasional seperti PKB melalui SIMPKB, PPG, Program Guru Penggerak, dan Kurikulum Merdeka. Evaluasi pelatihan dilakukan melalui pre-test, post-test, dan tugas praktik dengan indikator yang mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Namun demikian, tantangan utama yang teridentifikasi adalah belum konsistennya tindak lanjut pasca-pelatihan. Sesi refleksi lanjutan sudah ada tetapi tidak terjadwal secara sistematis, sehingga dampak pelatihan belum sepenuhnya bertahan dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan berbasis data terbukti mampu mendorong peningkatan profesionalisme guru, namun membutuhkan penguatan mekanisme pendampingan berkelanjutan agar dampaknya lebih konsisten dan terukur.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia, dan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi guru sebagai ujung tombak pembelajaran. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sebaik apapun kurikulum yang dirancang, keberhasilannya tetap bergantung pada kemampuan guru dalam mengimplementasikannya di ruang kelas. Dalam konteks inilah, kebijakan kepala sekolah memegang peranan yang sangat strategis, karena setiap keputusan yang diambil akan berdampak langsung terhadap kinerja guru, proses belajar mengajar, dan pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Kepala sekolah bukan sekadar administrator yang mengelola rutinitas harian, melainkan pemimpin pendidikan yang kebijakan-kebijakannya menentukan arah perkembangan seluruh ekosistem sekolah. Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan di antara banyak alternatif yang merupakan akhir dari proses panjang yang harus dilalui (Kamaluddin, 2003:89), dan dipandang pula sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu (Stoner, 2003:205), serta sebagai proses di mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu (Handoko, 2001:129). Dari ketiga pandangan tersebut, tampak jelas bahwa pengambilan keputusan bukan aktivitas yang berlangsung seketika, melainkan sebuah proses yang menuntut kecermatan, pertimbangan matang, dan pemahaman menyeluruh terhadap situasi yang dihadapi.

Lebih jauh, pengambilan keputusan merupakan inti dari aktivitas manajerial karena setiap tindakan manajer selalu berawal dari keputusan yang diambil (Simon, 1997), dan kualitas keputusan tersebut akan menentukan efektivitas organisasi pendidikan secara keseluruhan (Terry, 2006). Dalam praktiknya, seorang kepala sekolah kerap dihadapkan pada situasi yang tidak sederhana mulai dari keterbatasan sumber daya, perbedaan kepentingan antara pihak, hingga tekanan kebijakan dari luar sekolah yang harus disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan. Proses pengambilan keputusan yang baik melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, pengembangan alternatif, dan pemilihan solusi terbaik, dengan tetap mempertimbangkan faktor intuisi dan pengalaman pemimpin (Robbins, 2003). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dan keterbukaan kepala sekolah terhadap partisipasi stakeholder (Yuliantika dkk., 2021).

Kinerja guru merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2001), yang perwujudannya mencakup kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan menilai hasil pembelajaran (Yuliandri dan Kristiawan, 2017). Kinerja guru tidak berdiri sendiri ia dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari kompetensi profesional yang dimiliki, motivasi internal, dukungan kelembagaan, hingga kebijakan pengembangan yang diterapkan kepala sekolah. Guru yang mendapat dukungan pengembangan secara terencana dan berkelanjutan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan guru yang dibiarkan berkembang tanpa arah yang jelas. Pengembangan profesi guru secara berkelanjutan terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, baik dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran (Putri dkk., 2017).

Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan kompetensi guru harus dirancang bukan sebagai kegiatan seremonial, melainkan sebagai investasi jangka panjang yang berdampak nyata pada mutu pembelajaran. Kebijakan kepala sekolah yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan menjadi kunci keberhasilan program pengembangan guru, bukan sekadar pemenuhan aspek administratif semata (Pratama dkk., 2020). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari kualitas keputusan yang diambilnya secara kolaboratif bersama warga sekolah (Fitrah, 2017). Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kebijakan kepala sekolah di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan, Padang Utara, berperan dalam pengembangan kinerja guru, mulai dari perencanaan pelatihan, proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, hingga evaluasi dan keberlanjutan pasca-pelatihan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang berguna bagi kepala sekolah, guru, dan pengambil kebijakan dalam merancang program pengembangan guru yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORI

Konsep dasar dari istilah pengambilan keputusan adalah “keputusan”, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “*decision*”. Keputusan merupakan hasil dari proses aktivitas “membuat” atau “*to make*”, yang kemudian dalam bahasa Indonesia lebih banyak dikomunikasikan dengan kata “mengambil”. Kata “membuat” atau “mengambil” mengandung pengertian adanya proses yang dinamis. Kedua kata dari bahasa Inggris itu akhirnya dirangkai menjadi “pengambilan keputusan”. Kamaluddin (2003:89) mengemukakan dengan singkat, bahwa pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan di antara banyak alternatif. Penentuan alternatif ini merupakan akhir dari proses panjang yang harus dilalui. Sedangkan Stoner memandang (2003:205) pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh Kemampuan manajerial dan keterbukaan kepala sekolah terhadap partisipasi stakeholder (Yuliatika et al., 2021).

Menurut Handoko (2001:129) melihat pengambilan keputusan sebagai proses di mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. Pengambilan keputusan dalam pendidikan pada dasarnya adalah proses memilih alternatif terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah atau menentukan arah kebijakan sekolah. Pengambilan keputusan merupakan inti dari aktivitas manajerial karena setiap tindakan manajer selalu berawal dari keputusan yang diambil (Simon, 1997). Sementara itu, kebijakan pendidikan dapat dipahami sebagai seperangkat keputusan yang dirumuskan untuk mengatur arah, tujuan, dan strategi pendidikan. Kebijakan adalah serangkaian pilihan yang dibuat oleh aktor atau lembaga untuk mengatasi masalah publik dengan cara yang sistematis (Dunn, 2003). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari kualitas keputusan yang diambilnya secara kolaboratif bersama warga sekolah (Fitrah, 2017).

Dalam ranah kebijakan pendidikan, kebijakan publik adalah alokasi nilai secara otoritatif untuk seluruh masyarakat (Easton, 1965). Artinya, kebijakan pendidikan merupakan keputusan yang dibuat oleh pemerintah atau lembaga pendidikan untuk mengatur arah dan tujuan pendidikan secara luas. Kebijakan ini menjadi pedoman normatif yang harus diterjemahkan oleh kepala sekolah ke dalam tindakan nyata di lapangan. Dengan demikian, kebijakan pendidikan bersifat makro, sedangkan pengambilan keputusan kepala sekolah bersifat mikro dan operasional. Kebijakan pendidikan harus dilihat sebagai serangkaian pilihan yang dibuat untuk mengatasi masalah publik secara sistematis (Dunn, 2003).

Kepala sekolah sebagai pelaksana kebijakan harus mampu menyesuaikan pedoman normatif tersebut dengan kondisi nyata di sekolah. Perbedaan mendasar antara pengambilan keputusan dan kebijakan pendidikan terletak pada sifatnya. Kebijakan bersifat teoritis dan normatif, menjadi pedoman umum yang berlaku secara luas. Sedangkan pengambilan keputusan bersifat praktis dan operasional, dilakukan untuk menjawab kebutuhan nyata di sekolah. Namun keduanya saling melengkapi: kebijakan memberikan arah, sementara keputusan kepala sekolah memastikan kebijakan tersebut dapat diterapkan secara efektif sesuai konteks sekolah. Dengan demikian, pengambilan keputusan kepala sekolah dalam program pengembangan kompetensi guru merupakan wujud nyata dari implementasi kebijakan pendidikan yang lebih luas. Kebijakan kepemimpinan perubahan kepala sekolah di sekolah dasar harus bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan, bukan sekadar pemenuhan aspek administratif semata (Pratama et al., 2020).

Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan kepala sekolah yang efektif harus dilandasi oleh berbagai dasar yang kuat, mulai dari fakta, rasionalitas, hingga pengalaman. Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen dalam pengambilan keputusan di sekolah terbukti memperkuat dasar faktual dan rasional dari setiap kebijakan yang diambil kepala sekolah, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan (Nursida et al., 2024). Menurut George Terry (dalam Hasan, 2002:12-13) dasar-dasar pengambilan keputusan adalah: a). Intuisi. Keputusan berdasarkan perasaan subjektif dari pengambil keputusan. Sehingga sangat dipengaruhi oleh sugesti dan faktor kejiwaan. b). Rasional. Pengambilan keputusan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang. c). Fakta. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil dapat lebih sehat, solid dan baik. d). Wewenang. Pengambilan keputusan ini didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya. e). Pengalaman. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman seorang manajer.

Pengambilan keputusan dan kebijakan dalam pendidikan dapat dilakukan melalui berbagai model. Model Rasional menekankan proses logis dan sistematis untuk menghasilkan keputusan objektif (Robbins, 2003). Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang menggabungkan model rasional dan partisipatif terbukti lebih efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan dibandingkan model yang bersifat top-down semata (Ansori, 2021). Model Incremental atau bertahap lebih realistis ketika sumber daya terbatas, dengan perubahan kecil yang berkesinambungan (Lindblom, 1959). Model Partisipatif melibatkan guru, staf, dan orang tua sehingga keputusan lebih diterima dan sesuai kebutuhan nyata (Hoy & Miskel, 2008). Implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang melibatkan partisipasi guru menghasilkan iklim kerja yang lebih kondusif dan keputusan yang lebih diterima oleh seluruh warga sekolah (Gaol, 2017). Model Politikal melihat keputusan sebagai hasil interaksi kepentingan berbagai pihak, termasuk pemerintah dan masyarakat (Easton, 1965). Model Sistem menempatkan kebijakan pendidikan sebagai bagian dari sistem sosial yang saling terkait, dengan memperhatikan input, proses, dan output (Easton, 1965). Terakhir, Model Evaluatif (CIPP) menekankan evaluasi berkelanjutan terhadap konteks, masukan, proses, dan produk agar kebijakan tetap relevan (Stufflebeam, 1971).

Pengembangan Kinerja Guru Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan profesi guru secara berkelanjutan terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, baik dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran (Putri et al., 2017). Tinggi rendahnya pekerjaan berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga tempat mereka bekerja yang dapat mempengaruhi tingkat kinerjanya. Kinerja guru merupakan perwujudan kemampuan dan keterampilan berdasarkan kewenangan yang dimiliki dalam tugas pokoknya, yaitu keterampilan mengajar. Perwujudan kemampuan tersebut adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar (Yuliandri et al., 2025). Berkaitan erat dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru yang berkaitan dengan kualitas kerjanya, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa, kompensasi yang

diberikan oleh guru sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Pengembangan kompetensi guru yang diarahkan untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka memberikan dampak nyata terhadap kualitas proses pembelajaran di kelas (Pawartani et al., 2024).

Kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar (Rusman, 2000). Peraturan Pemerintah Dinas Pendidikan nomor 16 tahun 2007 tentang kompetensi dasar yang harus dimiliki guru 1) kompetensi pedagogik, 2) Kompetensi kepribadian, 3) kompetensi sosial. Untuk menjadi guru yang baik berikut ini yang perlu dicermati, ini sungguh-sungguh nilai yang akan membuat kita bukanlah *just ordinary teacher* atau *a good teacher* tapi *a great teacher* bahkan menjadi *a legend* yang akan dikenang oleh jiwa-jiwa pembelajar. (Ronnie, 2011). Pada hakekatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di kelas sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan sehingga dapat profesionalisme menjadi sedangkan guru guru yang yang profesional itu sendiri adalah guru yang berkualitas, berkompeten, dan guru yang dikehendaki untuk mendatangkan prestasi belajar serta mampu mempengaruhi proses belajar siswa yang nantinya akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik (Munawwir et al., 2025).

3. METODE, DATA, ANALISIS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena bertujuan memahami secara mendalam fenomena pengambilan keputusan dan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan. Creswell (2014) menekankan bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna yang diberikan individu terhadap masalah sosial, sedangkan Moleong (2017) menegaskan bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami fenomena secara holistik melalui deskripsi kata-kata dalam konteks alamiah. Studi kasus dipilih karena sesuai dengan konteks nyata lembaga pendidikan, sebagaimana dijelaskan Yin (2018) bahwa studi kasus menyelidiki fenomena kontemporer dalam kehidupan nyata ketika batas fenomena dan konteks tidak jelas.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik sebagaimana direkomendasikan Sugiyono (2019). Triangulasi sumber dilakukan dengan tidak hanya mengandalkan satu narasumber, melainkan dengan mengupayakan konfirmasi silang dari beberapa pihak yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pelatihan guru di sekolah. Selain wawancara utama bersama Ibu Eva Fitria, S.Pd. selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, peneliti juga melakukan cross-check informasi melalui komunikasi informal dengan beberapa guru yang telah mengikuti program pelatihan, serta menelaah dokumen resmi sekolah yang tersedia, antara lain notulen rapat koordinasi, laporan pelaksanaan pelatihan, dan rekap program pengembangan guru yang mengacu pada kebijakan nasional. Triangulasi teknik dilakukan dengan memadukan data yang diperoleh dari tiga instrumen sekaligus, yaitu observasi lapangan, wawancara semi terstruktur, dan studi dokumentasi, sehingga setiap temuan dapat dikonfirmasi dari lebih dari satu sumber data. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip Lincoln dan Guba (dalam Sugiyono, 2019) yang menegaskan bahwa kredibilitas data kualitatif sangat ditentukan oleh sejauh mana temuan dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data saling mendukung dan konsisten satu sama lain.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada Jumat, 8 Mei 2026 di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan, diperoleh gambaran nyata tentang bagaimana kebijakan kepala sekolah dirumuskan dan diimplementasikan dalam program pengembangan kinerja guru. Temuan penelitian diorganisasikan berdasarkan enam aspek utama yang menjadi fokus pengkajian. Pertama, identifikasi kebutuhan pelatihan. Guru-guru di sekolah ini menghadapi dua tantangan dalam menjalankan tugasnya: tuntutan penguasaan teknologi dan metode pembelajaran modern, serta tantangan dalam menjaga nilai moral dan karakter sebagai pendidik. Narasumber menyampaikan bahwa akhlak guru merupakan fondasi utama pendidikan, sebab guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar tetapi juga sebagai teladan bagi siswa dan masyarakat. Kondisi ini menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan kebutuhan pelatihan di sekolah.

Kedua, perencanaan pelatihan. Perencanaan dilakukan secara partisipatif dan terbuka. Kepala sekolah membuka ruang masukan dari guru, komite sekolah, dan wali murid, termasuk melalui komunikasi informal di grup WhatsApp. Jenis pelatihan yang diikuti mencakup bimbingan teknis,

program sertifikasi, dan Pendidikan Profesi Guru (PPG). Proses perencanaan ini tidak bersifat top-down, melainkan bertumpu pada kebutuhan nyata yang diidentifikasi secara bersama-sama. Ketiga, data pendukung pengambilan keputusan. Keputusan tentang jenis dan prioritas pelatihan tidak diambil secara intuitif. Data dikumpulkan dari hasil evaluasi pembelajaran, rekomendasi pengawas, masukan komite sekolah, dan hasil observasi terhadap proses belajar mengajar di kelas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa sekolah telah membangun budaya pengambilan keputusan yang berbasis bukti, bukan sekadar mengikuti tren atau instruksi dari atas.

Keempat, proses pengambilan keputusan. Keputusan pelatihan diambil melalui rapat koordinasi yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Narasumber menggambarkan kepala sekolah sebagai sosok yang tegas namun terbuka berani menegur secara langsung apabila ada kesalahan, tetapi tetap mendengar masukan dari semua pihak. Keputusan yang dihasilkan merupakan produk musyawarah dan selalu mengacu pada regulasi Dinas Pendidikan serta Kemendikbud Ristek. Kelima, pelaksanaan pelatihan. Program pelatihan berjalan dengan baik dan terorganisir. Guru mengikuti kegiatan dengan antusias. Pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan beberapa format, yaitu tatap muka langsung di mana para guru berkumpul di satu sekolah yang ditunjuk sebagai lokasi kegiatan, tatap muka di luar sekolah seperti di hotel untuk kegiatan tertentu, serta secara daring melalui Zoom Meeting. Masing-masing format memiliki kelebihan tersendiri, pertemuan langsung dinilai lebih kondusif dan interaktif, sementara Zoom Meeting memberikan fleksibilitas akses tanpa harus meninggalkan sekolah. Kendala teknis seperti gangguan jaringan internet sempat muncul pada sesi daring, namun tidak menghambat jalannya pelatihan secara keseluruhan. Program yang diikuti selaras dengan kebijakan nasional, antara lain PKB melalui SIMPKB, PPG, Program Guru Penggerak, Pelatihan Kurikulum Merdeka, Workshop Literasi dan Numerasi, serta Pelatihan Digitalisasi Pendidikan berbasis TIK.

Keenam, evaluasi dan keberlanjutan pelatihan. Evaluasi dilakukan melalui pre-test dan post-test untuk mengukur peningkatan pengetahuan, serta tugas praktik sebagai bentuk penerapan materi. Indikator keberhasilan mencakup tiga dimensi: peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, dan perubahan sikap kerja. Namun demikian, keberlanjutan pasca-pelatihan menjadi catatan kritis yang paling menonjol dalam temuan ini. Sesi refleksi lanjutan sebenarnya ada, namun pelaksanaannya tidak konsisten dan tidak terjadwal secara sistematis, sehingga belum mampu menjaga kesinambungan penerapan hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Narasumber menggambarkan kondisi ini dengan ungkapan: "*Sekali kita minum, habis lagi*" manfaat pelatihan dirasakan sesaat, namun cepat hilang tanpa penguatan yang berkelanjutan. Narasumber berharap forum KKG dan MGMP dapat dioptimalkan sebagai wadah refleksi dan pendampingan yang lebih terstruktur ke depannya.

Berikut ringkasan kesesuaian program pelatihan dengan regulasi nasional yang menjadi acuan kebijakan kepala sekolah:

No	Regulasi	Ketentuan Relevan
1	UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 10 ayat (1)	Kompetensi guru meliputi 4 aspek: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang wajib diperoleh melalui pendidikan profesi
2	UU No. 14 Tahun 2005 Penjelasan Pasal 10	Kompetensi kepribadian mencakup kemampuan menjadi teladan peserta didik dengan kepribadian mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa
3	Perpres No. 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)	Instrumen pembentukan generasi emas 2045 berkarakter Pancasila; nilai utama: religius, jujur, toleran, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, dan tanggung jawab
4	Permendikbud No. 20 Tahun 2018	Penguatan Pendidikan Karakter pada Satuan Pendidikan Formal sebagai implementasi Perpres 87/2017

Tabel 1. Kesesuaian Kebijakan Sekolah dengan Regulasi Nasional

Pembahasan

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Negeri 18 Air Tawar Selatan tidak mengambil keputusan secara sepihak dalam merancang program pengembangan guru. Rapat koordinasi menjadi forum utama pengambilan keputusan, dengan melibatkan guru, komite sekolah, dan pengawas secara aktif. Bahkan pada tahap perencanaan awal, masukan dikumpulkan melalui kanal informal seperti grup WhatsApp, yang memungkinkan semua pihak menyampaikan pendapat tanpa hambatan hierarki. Ini bukan sekadar prosedur formal yang dijalankan untuk memenuhi tuntutan administratif, melainkan praktik nyata yang terlihat dalam keseharian pengelolaan sekolah. Pola ini

sejalan dengan model pengambilan keputusan partisipatif yang dikemukakan Hoy dan Miskel (2008), di mana keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan terbukti meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan yang dihasilkan sekaligus mendorong implementasinya berjalan lebih efektif di lapangan. Selain itu, keputusan pelatihan di sekolah ini tidak diambil berdasarkan intuisi atau instruksi dari atas semata, melainkan didukung oleh data dari hasil evaluasi pembelajaran, rekomendasi pengawas, dan observasi proses belajar mengajar. Praktik ini mencerminkan apa yang oleh Levin dan McEwan (2001) disebut sebagai pengambilan keputusan berbasis bukti, di mana setiap kebijakan harus dilandasi oleh data yang valid agar sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan secara tepat sasaran.

Pelaksanaan pelatihan di sekolah ini tidak terpaku pada satu format tunggal. Guru mengikuti pelatihan dalam berbagai skema berkumpul di satu sekolah yang ditunjuk sebagai lokasi kegiatan, menghadiri pelatihan di luar sekolah untuk agenda tertentu, maupun mengikuti sesi daring via Zoom Meeting. Fleksibilitas format ini menunjukkan bahwa sekolah mampu beradaptasi terhadap kebutuhan dan keterbatasan yang ada, tanpa mengorbankan kualitas kegiatan. Kombinasi metode ini sesuai dengan pendekatan blended learning yang menurut Garrison dan Kanuka (2004) merupakan integrasi yang cermat antara pengalaman belajar tatap muka dengan pengalaman belajar berbasis teknologi, sehingga menghasilkan proses pembelajaran yang lebih kaya dan bermakna. Antusiasme guru yang tinggi selama pelatihan juga menjadi indikator positif bahwa program yang dirancang cukup relevan dengan kebutuhan mereka. Meskipun kendala teknis seperti gangguan jaringan internet sesekali muncul pada sesi daring, hal tersebut tidak secara signifikan menghambat proses pelatihan secara keseluruhan.

Salah satu kekuatan yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah menjembatani kebijakan makro pemerintah dengan kebutuhan mikro sekolah secara konsisten. Program-program nasional seperti PKB melalui SIMPKB, PPG, Guru Penggerak, dan Kurikulum Merdeka tidak hanya diikuti sebagai kewajiban administratif, tetapi benar-benar diintegrasikan ke dalam perencanaan pengembangan guru di tingkat sekolah. Semangat guru untuk terus belajar dan mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan yang terungkap dalam wawancara selaras dengan visi Merdeka Belajar, bahwa guru harus menjadi pembelajar sepanjang hayat (Makarim, 2021). Keselarasan ini penting karena, sebagaimana dikemukakan Tilaar (2002), kebijakan pendidikan yang efektif harus mampu diterjemahkan ke dalam program nyata di sekolah dan temuan di SDN 18 Air Tawar Selatan menunjukkan bahwa penerjemahan tersebut berlangsung dengan cukup baik di tingkat pelaksanaan.

Meski pelaksanaan pelatihan berjalan dengan baik, temuan paling kritis dalam penelitian ini terletak pada apa yang terjadi setelah pelatihan berakhir. Sesi refleksi lanjutan sebenarnya sudah ada, namun pelaksanaannya tidak konsisten dan tidak terjadwal secara sistematis. Tidak ada mekanisme yang secara rutin mendorong guru untuk mendiskusikan hasil pelatihan, mengidentifikasi kendala penerapan di kelas, atau saling berbagi solusi secara kolaboratif. Akibatnya, manfaat pelatihan sering kali tidak bertahan lama dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Narasumber menggambarkan kondisi ini dengan ungkapan yang sangat tepat: "*Sekali kita minum, habis lagi*" pelatihan dirasakan manfaatnya sesaat, namun dampaknya memudar seiring berjalannya rutinitas. Day (1999) dalam konsep continuous professional development menegaskan bahwa pengembangan profesional guru yang bermakna bukan kegiatan episodik yang berdiri sendiri, melainkan proses berkesinambungan yang membutuhkan struktur pendampingan dan penguatan secara reguler.

Guskey (2000) menambahkan bahwa keberlanjutan dampak pelatihan sangat ditentukan oleh tiga faktor utama: mekanisme tindak lanjut yang terstruktur, dukungan nyata dari pimpinan sekolah, dan budaya belajar kolaboratif yang kuat di antara guru. Dari ketiga faktor tersebut, dukungan kepala sekolah sudah cukup terlihat, namun mekanisme tindak lanjut yang terstruktur dan budaya belajar kolaboratif yang konsisten belum sepenuhnya terbentuk. Forum KKG dan MGMP yang disebut narasumber sebagai harapan sebenarnya memiliki potensi besar sebagai wadah pendampingan berkelanjutan ini, namun potensi tersebut belum dioptimalkan secara kelembagaan di tingkat sekolah.

Sistem evaluasi yang diterapkan sekolah ini mencakup pre-test, post-test, dan tugas praktik dengan indikator yang meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Ini sudah merupakan langkah yang tepat dan menunjukkan keseriusan sekolah dalam mengukur efektivitas program secara lebih dari sekadar kehadiran. Mengacu pada model evaluasi empat level Kirkpatrick (1994) yang mencakup evaluasi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil, sekolah ini sudah bergerak melampaui level pertama dengan mencoba memotret perubahan kompetensi melalui tugas praktik. Namun evaluasi di level perilaku dan hasil yakni apakah hasil pelatihan benar-benar mengubah cara guru mengajar di kelas dan berdampak pada capaian belajar siswa belum dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Inilah celah yang perlu diisi agar hasil evaluasi tidak berhenti sebagai data

administratif, tetapi benar-benar menjadi umpan balik yang menggerakkan perbaikan nyata dalam praktik pembelajaran di kelas.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama yang saling berkaitan dan memberikan gambaran nyata tentang praktik kebijakan pengembangan kinerja guru di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan. Pertama, kepala sekolah menerapkan pola pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis data. Keputusan tentang program pelatihan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui rapat koordinasi yang melibatkan guru, komite sekolah, dan pengawas, dengan didukung data dari hasil evaluasi pembelajaran dan rekomendasi pengawas. Pola ini menghasilkan kebijakan yang tidak hanya relevan secara administratif, tetapi benar-benar menjawab kebutuhan nyata guru di lapangan.

Kedua, pelaksanaan program pelatihan berjalan dengan baik dan adaptif. Pelatihan dilaksanakan dalam berbagai format tatap muka di sekolah yang ditunjuk, pelatihan di luar sekolah, maupun daring via Zoom Meeting dengan tingkat partisipasi dan antusiasme guru yang tinggi. Program yang dijalankan juga menunjukkan keselarasan yang baik dengan kebijakan nasional, termasuk PKB melalui SIMPKB, PPG, Program Guru Penggerak, dan Kurikulum Merdeka, sehingga sekolah berhasil mengintegrasikan arah kebijakan makro ke dalam praktik pengembangan guru yang bersifat mikro dan operasional. Evaluasi pelatihan yang mencakup pre-test, post-test, dan tugas praktik sudah mengarah pada pengukuran perubahan kompetensi secara nyata, meskipun evaluasi di level perilaku dan dampak terhadap hasil belajar siswa masih perlu diperkuat.

Ketiga, tantangan terbesar yang teridentifikasi adalah belum konsistennya tindak lanjut pasca-pelatihan. Sesi refleksi lanjutan sudah ada, namun tidak terjadwal secara sistematis sehingga dampak pelatihan belum sepenuhnya bertahan dalam praktik pembelajaran sehari-hari guru. Kontribusi penelitian ini terletak pada pemberian gambaran empiris tentang bagaimana proses kebijakan pengembangan guru berlangsung di tingkat sekolah dasar secara nyata, sekaligus mengidentifikasi celah yang selama ini kurang mendapat perhatian, yaitu lemahnya konsistensi mekanisme pendampingan pasca-pelatihan. Implikasi kebijakan dari temuan ini cukup jelas: program pelatihan guru tidak boleh diperlakukan sebagai kegiatan yang berdiri sendiri dan selesai begitu saja. Diperlukan komitmen kelembagaan yang konkret dalam bentuk penjadwalan forum refleksi secara rutin, penguatan peran KKG dan MGMP sebagai wadah belajar kolaboratif yang aktif, serta supervisi berbasis kelas yang memantau penerapan hasil pelatihan secara langsung. Hanya dengan mekanisme pendampingan yang terstruktur dan konsisten, investasi dalam pelatihan guru dapat benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas secara berkelanjutan dan terukur.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Kepala sekolah disarankan untuk memperkuat mekanisme tindak lanjut pasca-pelatihan dengan menjadwalkan sesi refleksi secara rutin dan terstruktur, serta terus mengintegrasikan kebijakan nasional dengan kebutuhan lokal sekolah. Guru diharapkan tidak hanya mengikuti pelatihan sebagai formalitas, tetapi benar-benar menerapkan hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran sehari-hari dan aktif memanfaatkan platform digital seperti SIMPKB untuk berbagi praktik baik. Pemerintah dan Dinas Pendidikan perlu memperkuat dukungan terhadap forum KKG dan MGMP sebagai wadah pengembangan profesional berkelanjutan, sekaligus memastikan keterlibatan guru dalam proses perumusan kebijakan pendidikan agar kebijakan yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan kemudahan-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Eva Fitria, S.Pd. selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SD Negeri 18 Air Tawar Selatan yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga melalui wawancara dan diskusi selama proses penelitian berlangsung. Terima kasih juga kepada seluruh guru dan staf SD Negeri 18 Air Tawar Selatan atas keterbukaan dan sambutan hangat yang diberikan selama kegiatan observasi. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan motivasi selama proses penulisan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam pengembangan kinerja guru di sekolah dasar.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, M. (2021). *Kebijakan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Aziz, A. A., Nurfarida, R., Budiyantri, N., & Zakiah, Q. Y. (2024). Model analisis kebijakan pendidikan. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah*. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Retrieved from <https://e-journal.metrouniv.ac.id/tapis/article/view/2575/2011>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dunn, W. N. (2003). *Public Policy Analysis: An Introduction (3rd ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Easton, D. (1965). *A Framework for Political Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fitrah, M. (2017). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Gaol, J. L. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-Pokok Materi Statistik 1*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Kamaludin. (2003). *Pengantar Ilmu Administrasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through." *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maryanti, Mohzana, Subroto, D. E., Pepilina, D., Rofi'i, A., & Anggreni, M. A. (2024). Analisis peran kecerdasan emosional dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan terhadap komitmen kerja guru. *Edu Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(3), 1457–1464. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5347>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munawwir, I., Irandana, & Ilmiah. (2025). *Evaluasi Program Pendidikan di Era Digital*. Padang: Universitas Negeri Padang Press.
- Murtiningsih, & Lian, B. (2017). Proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SMP. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan (JMKSP)*, 2(1), 45–56. Universitas PGRI Palembang.
- Nengsih, A. R., & Salito. (2025). Perencanaan dan pengambilan keputusan dalam pendidikan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(2), 183–195. Retrieved from <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/236/152>
- Nursida, S. (2024). *Transformasi Digital dalam Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Pawartani, R. (2024). *Supervisi Akademik di Era Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Prenada Media.
- Pratama, R. (2020). *Kebijakan Publik dan Implementasinya*. Bandung: Alfabeta.
- Putra, M. I., Bakti, I. P., Marsidin, & Irsyad. (2024). Model pengambilan keputusan kolaboratif dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Edu Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(3), 1120–1130. Universitas Negeri Padang.
- Putri, R. I. (2017). *Pengembangan Kompetensi Guru Sekolah Dasar*. Padang: UNP Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior (10th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rohiyatun, B. (2017). Analisis keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (kajian teoritis organisasi sekolah). *Jurnal PKKP2: Pendidikan, Kepemimpinan, Kebijakan, dan Pengawasan Pendidikan*, 2(1), 15–25. IKIP Mataram.
- Ronnie, M. (2011). *Pengawasan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rusman. (2000). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A. F. (2003). *Management (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stufflebeam, D. L. (1971). *The Relevance of CIPP Evaluation Model for Educational Accountability*. Kalamazoo, MI: Western Michigan University.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, T. T. D., Gumilag, S. R., Sawal, M. R., Zebua, J. O., & Faadhilah, Z. (2024). Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia (SDM) di ruang

- lingkup pendidikan. JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 10(2), 429–438.
<https://doi.org/10.29210/020243880>
- Tilaar, H. A. R., & Nugroho, R. (2012). *Kebijakan pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yuliandri. (2025). *Hukum Pendidikan di Indonesia*. Padang: Universitas Negeri Padang Press.
- Yuliantika, D. (2021). *Manajemen Pendidikan Dasar*. Surabaya: Airlangga University Press.