**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA GURU PADA PENDIDIKAN MENENGAH DI PROVINSI BANTEN**

**Oleh :**

**Kamal Alamsyah, Lukman, Uyat Suyatna**

**Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan**

**ABSTRAK**

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kebijakan pengembangan guru yang cenderung belum berjalan secara efektif. Meskipun Pemerintah Provinsi Banten sudah mengeluarkan Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG). P2BKG cenderung belum digunakan secara efektif

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Hasil penelitian diketahui bahwa implementasi kebijakanpenyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) belum berjalan secara efektif. Adapun faktor penyebabnya, yaitu*:* (1)isi kebijakan (*content of policy*) yang terdiri dari: (a) kepentingan yang mempengaruhi (*interest affected*) implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (b) tipe manfaat (*type of benefits*) dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (c) derajat perubahan yang ingin dicapai (*extent of change envision);* (d) letak pengambilan keputusan (*site of decision making)* pimpinan dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (e) pelaksana program (*program implementer)* penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (f) sumberdaya yang dilibatkan (*resources committed)* dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja. (2)lingkungan implementasi *(Context of Implementation)* terdiri dari: (a) kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari pegawai yang terlibat (*power, interest, and strategies of actor involved);* (b) karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic);* dan (c) tingkat kepatuhan dan respon dari pegawai (*compliance and responsiveness)* dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru.

Strategi Implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) dalam meningkatkan mutu guru dan tenaga kependidikan yaitu: (a) tingkatkan sumberdaya yang profesional dengan mengoptimalkan ketersediaan gedung dan sarana untuk memudahkan guru mengimplementasikan program peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan yang diselenggarakan pada pada pusat pengembangan budaya kerja guru; (b) optimalkan sumber daya yang profesional dengan membangun struktur organisasi yang kuat didukung oleh komitmen bersama dalam mengimplementasikan program peningkatan mutu guru yang diselenggarakan di pusat pengembangan budya kerja guru. Kedua alternatif strategi tersebut dapat diimplementasikan pada kebijakan pemerintah didasarkan atas dua dimensi dari teori Grindle, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*)

Kata Kunci : *Strategi Implementasi kebijakan, Peningkatan mutu guru, Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru,*

1. **Latar Belakang Penelitian**

Indek Pembangunan manusia ditandai salah satunya oleh faktor pendidikan. dengan indikator harapan lama sekolah (HLS). HLS Provinsi Banten tahun 2019 yairu sebesar 12,88 sedangkan ketercapaian rata-rata lama sekolahnya baru mencapai 8,74 tahun (Provinsi Banten dalam Angka, 2019). Kondisi ini menandakan bahwa faktor pendidikan memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan pembangunan manusia. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan salah satu modal yang sangat penting bagi peningkatan kualitas manusia dan perkembangan pembangunan di suatu daerah.

Kualitas manusia yang terus meningkat ditandai oleh adanya akses pendidikan menengah yang semakin luas dengan ketersediaan sekolah yang semakin merata dengan sarana dan prasarana yang semakin baik di setiap Kabupaten/Kota di Provinsi Banten. Adapun jumlah SMA/SMK dan SKh di Provinsi Banten tahun 2019, yaitu sebagai berikut.

Tabel 1.1

Jumlah Sma, Smk dan Sekolah Khusus

di Provinsi Banten Tahun 2019

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Kab/Kota** | **SMA** | **SMK** | **SKh** | **JUMLAH** |
| **N** | **S** | **N** | **S** | **N** | **S** | **N** | **S** |
| 1. | Kota Serang | 8 | 23 | 8 | 38 | 2 | 5 | 18 | 66 |
| 2. | Kota Cilegon | 5 | 18 | 4 | 21 | 1 | 4 | 10 | 43 |
| 3. | Kota Tangerang | 15 | 68 | 9 | 124 | 0 | 16 | 24 | 208 |
| 4. | Kota Tangerang Selatan | 12 | 73 | 7 | 74 | 0 | 18 | 19 | 165 |
| 5. | Kabupaten Serang | 27 | 52 | 11 | 85 | 0 | 5 | 38 | 142 |
| 6. | Kabupaten Lebak | 36 | 19 | 15 | 40 | 3 | 9 | 54 | 68 |
| 7. | Kabupaten Pandeglang | 19 | 20 | 14 | 82 | 1 | 16 | 34 | 118 |
| 8. | Kabupaten Tangerang | 29 | 133 | 12 | 183 | 1 | 17 | 42 | 333 |
| Jumlah | 152 | 406 | 80 | 647 | 8 | 90 | 239 | 1143 |
| Jumlah Total | 558 | 727 | 90 | 1.382 |

(Dindikbud Banten, 2019)

Tabel di atas menggambarkan bahwa akses sekolah disetiap Kota/ Kabupaten sudah cukup baik. Meskipun akses sudah cukup baik, kalau dilihat dari rasio jumlah sekolah dengan jumlah penduduk usia sekolah masih belum ideal, yaitu kalau melihat rasio sekolah dengan guru dan siswa dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1.2

Rasio Sekolah, Siswa dan Guru Sma/Smk dan Skh

di Provinsi Banten Tahun 2018

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Jenjang** | **Sekolah** | **Siswa** | **Guru** | **Rasio Siswa-Guru** |
| 1. | SMA | 558 | 184.501 | 12.883 | 1: 32 |
| 2. | SMK | 727 | 250.361 | 10.860 | 1: 22 |
| 3. | SKh | 90 | 8.305 | 894 | 1: 7 |

Dari tabel di atas terindikasi bahwa ketersediaan guru pada SMA/SMK dan SKh masih kurang jika dibandingkan dengan standar rasio yang ideal yaitu untuk SMA = 1: 20, untuk SMK = 1: 15 (PP No.74/2008 tentang Guru). Hal ini berimbas kepada beban kerja guru dalam mengajar yaitu terlalu padat dengan jumlah jam mengajar rata-rata di atas 36 jam/minggu, sedangkan standarnya yaitu 24 jam/minggu (Permendikbud, Nomor 15 tahun 2018). Kondisi seperti ini memberikan pengaruh kepada rendahnya kinerja guru.

Permasalahan peningkatan kualitas guru merupakan masalah bersama Kementerian Pendidikan dan Dinas Pendidikan di Daerah termasuk di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten. Oleh karena itu dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas [guru](https://www.pikiran-rakyat.com/tag/guru) menjadi tugas besar pemerintah. Pasalnya, [guru](https://www.pikiran-rakyat.com/tag/guru)-[guru](https://www.pikiran-rakyat.com/tag/guru) di daerah masih banyak yang belum tersentuh oleh kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru seperti pendidikan dan pelatihan secara berkala.

Perwujudan dari implementasi program di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dituangkan dalam rumusan arah kebijakan yang dijabarkan ke dalam Rencana Strategis OPD Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten 2017–2022, dan dituangkan ke dalam rencana kerja anggaran tahun 2019, yaitu memiliki permasalahan diantaranya dalam program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu sebagai berikut:

(a) Masih rendahnya angka capaian keberhasilan kualitas pendidikan di tataran nasional maupun internasional sehingga belum mampu bersaing dalam area global,

(b) Masih lemahnya SDM dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan yang terfokus pada pengembangan profesi unggulan yang ada dan kebutuhan yang mendesak, dan

(c) Keterbatasan anggaran yang tersedia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam pengelolaan di bidang pendidikan (Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten Tahun 2017-2022).

Kondisi di atas menuntut pertanggungjawaban lebih besar dari pemangku kebijakan untuk secara sungguh-sungguh berikhtiar agar permasalahan tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan harus memiliki komitmen yang jelas dan konkrit untuk menyelesaikan permasalahan tersebut melalui kebijakan yang tepat dan efektif. Kebijakan konkrit diimplementasikan ke dalam rencana kerja yang dituangkan sesuai urusan dan kewenangan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Budaya kerja yang dimaksud merujuk kepada Kementerian Pendidikan, yaitu: (1) guru dapat menanamkan budaya kerja yang berlandaskan visi, misi dan tata nilai lembaganya, (2) memperbaiki perspektif nilai, anggapan dasar, norma, pola pikir dan perilaku setiap guru sehingga menjaga amanah dalam melayani kebutuhan pendidikan bagi seluruh warga negara, (3) membina tingkat kepekaaan sosial, kreatifitas dan produktivitas setiap guru dalam memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan mampu memberikan teladan bagi guru yang lainnya, (4) membangun citra guru yang lebih baik dan dipercaya oleh masyarakat (Depdiknas, 2010).

Pengembangan budaya kerja guru di Provinsi Banten telah difasilitasi dengan dibentuknya pusat pengembangan budaya kerja guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 tahun 2014. Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru selanjutnya disingkat P2BKG adalah pusat kegiatan para guru sebagai wadah untuk meningkatkan kemampuan profesional para guru, pertukaran dan penyebaran ide-ide dan penemuan-penemuan baru dalam pembelajaran dan tempat untuk melakukan percobaan dan pengembangan model-model pembelajaran dan metode-metode pembelajaran. Penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru di Provinsi Banten secara konkrit ditunjukkan dengan dibangunnya 16 (enam belas) lokasi pusat pengembangan budaya kerja guru di seluruh Provinsi Banten yang secara operasional dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten.

1. **Kajian Pustaka.**

Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG) merupakan kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Provinsi Banten melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru. Adapun tujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru dalam penyelenggaraan pendidikan di Provinsi Banten (Pergub Banten No. 4/2014 Pasal 2 ayat 2). Dengan tujuan seperti itu pada gilirannya akan menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan yang berkualitas. Sebagaimana Anderson dalam Alamsyah (2016: 64) menyatakan bahwa: “kebijakan publik merupakan serangkaian kegiatan yang mempunyai maksud atau tujuan yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang aktor atau sekelompok aktor yang berhubungan dengan suatu permasalahan atau suatu hal yang diperhatikan”.

Uraian di atas menggambarkan bahwa pengambangan sumber daya manusia yang berkualitas terutama pada era millenial 4.0 sangat diutamakan. Hal ini dikarenakan tuntutan pembangunan semakin mengglobal dan kompetitif. Tanpa memiliki kemampuan dan jiwa yang kompetitif yang mampu bersaing dengan negara lain, maka Sumber Daya Manusia (SDM) akan tertinggal dan terpuruk dari negara lain. Untuk mengantisifasi keadaan itu, maka kebijakan yang diambil pemerintah harus dapat membawa pada posisi yang dapat memanfaatkan situasi yang ada guna mencapai perbaikan SDM agar lebih maju dan kompetitif.

Kebijakan pada umumnya adalah pedoman untuk menuju tujuan yang terarah, sedangkan menurut Carl Friedrich dalam Hasbullah (2015: 39) yang dikutip Madjid, (2018: 12) bahwa kebijakan adalah stau bentuk pengarahan demi mencapai tujuan dari hasil yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah. Dye (1987: 1) mengemukakan bahwa *“policy is whatever governments choose to do or no to do”* (kebijakan adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh pemerintah. Sebuah kebijakan dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pemerintah merupakan sebuah bagian dari kebijakan publik.

Wiliiam N. Dunn (2003: 132) menyatakan Kebijakan Publik (*Public Policy*) sebagai pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.Artinya terdapat elemen elemen yang terlibat dalam perumusan suatu kebijakan. Riant Nugroho (2014) mengutip teori system yang dikemukakan oleh Dunn (2003) bahwa dalam pembuatan kebijakan publik melibatkan tiga elemen yaitu pelaku kebijakan, kebijakan publik dan lingkungan kebijakan yang semuanya saling terhubung dan terkait. Tiga elemen tersebut adalah pelaku kebijakan, lingkungan dan kebijakan itu sendiri. Digambarkan sebagai berikut:

Pelaku Kebijakan

Lingkungan Kebijakan

Kebijakan Publik

Gambar Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan (Dunn)

Pelaku kebijakan dalam Implementasi Kebijakan Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tentang Pusat Pengembangan Budaya Kerj Guru disini adalah pemerintah Daerah Provinsi Banten dan unsur tenaga guru dan tenaga kependidikan pada jenjang Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Lingkungan yaitu berupa lingkungan internal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten sedangkan lingkungan eksternal yaitu guru-guru sebagai tenaga kependidikan di sekolah dan stakeholders sekolah. Kebijakan bidang pendidikan diarahkan pada pencapaian tiga pilar pendidikan yaitu peningkatan akses, peningkatan mutu dan tata kelola. Dalam penelitian ini fokus pada pilar peningkatan mutu pendidikan. Dalam peningkatan mutu pendidikan, pemerintah Provinsi Banten telah mengimplementasikannya dengan diterbitkannya Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru.

Implementasi dari suatu kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis dan mencakup bebagai interaksi dari berbagai variabel. Hal ini dirasa penting untuk dianalisis dan diteliti guna mengetahui kondisi dan prakondisi yang diperlukan agar implementasi kebijakan tersebut dapat berhasil. Sejalan dengan ungkapan di atas, Grindle dalam Abdul Wahab (Alamsyah, 2016: 62) menyatakan bahwa :

“Implementasi kebijakan sesunggunya bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Tidak salah jika implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari seluruh proses kebijakan”.

Jika diterapkan pada program penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG), dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan atau program P2BKG mencakup faktor kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan faktor implementasi kebijakan yangtelah dikeluarkan pemerintah. Untuk memastikan program P2BKG berjalan optimal ditandai dengan arah kebjakan yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan dan kebudayaan sebagai pelaksana program pemerintah daerah. Arah kebijakan yang dimaksud salah satunya berkenaan dengan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Kebijakan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan salah satunya diimplementasikan pada penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru. (P2BKG) sesuai dengan Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 tahun 2014. P2BKG memiliki fungsi, sebagaimana dalam Bab II pasal 3 dan 4, yaitu :

1. Pasal 3 ayat (2) bahwa P2BKG mempunyai fungsi: (1) meningkatkan kompetensi para guru PAUD, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK; (2) pertukaran dan penyebaran ide-ide dan penemuan baru; (3) tempat untuk melakukan percobaan dan pengembangan model-model pembelajaran serta metode-metode pembelajaran.
2. Pasal 4 yaitu: (1) Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2), P2BKG menyelenggarakan fungsi program rutin dan program pengembangan. (2) Program rutin sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) diskusi permasalahan pembelajaran; (b) penyusunan silabus, program semester, dan rencana program pembelajaran; (c) analisis kurikulum; (d) penyusunan instrumen evaluasi pembelajaran; (e) pembahasan materi dan pemantapan menghadapi ujian nasional. (3) Program pengembangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) penelitian; (b) penulisan karya tulis ilmiah; (c) seminar, lokakarya, koloqium (paparan hasil penelitian), dan diskusi panel; (d) pendidikan dan pelatihan berjenjang (diklat berjenjang); (e) penerbitan jurnal; (f) penyusunan website; (g) forum PKG provinsi; (h) kompetisi kinerja guru; (i) pelatihan sesama guru menggunakan media ICT; (j) kerjasama antar guru untuk memecahkan masalah pembelajaran; (k) komunitas-belajar professional; (l) Kerjasama PKG/MGMP internasional melalui Teachers International Professional Development; dan (m) kemitraan lintas negara.

Pengembangan budaya kerja guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Mondy dan Noe (Alamsyah, 2014: 26-27), yaitu:

 “ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, yaitu (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku, (6) prinsip-prinsip belajar, dan (7) unjuk kerja fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya.

Uraian di atas, memberikan pemahaman bahwa keterlaksanaan ketentuan di atas didasarkan pada prinsip sebagai berikut: (a) keberlanjutan; (b) terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam kinerja guru pada satuan program pendidikan; (c) memfasilitasi inovasi yang dilakukan guru dalam pendidikan; (d) P2BKG merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan (Pergub. Banten Nomor 8 tahun 2014 pasal 9 ayat 2).

Kebijakan yang diambil dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur tersebut sejalan dengan pendapat Grindle (1980), bahwa: “implementasi kebijakan ditentukan oleh *content of policy* dan *context of implementation.* Dimana *content of policy* mengacu pada muatan-muatan yang terdapat dalam kebijakan yang dihasilkan, sedangkan *context of implementation* merupakan kondisi lingkungan yang mewarnai implementasi kebijakan”. Lebih lanjut Grindle dalam Alamsyah (2016: 86-87) menuturkan bahwa keberhasilan proses implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh *content of policy* (isi kebijakan) dan *contex of implementation* (konteks implementasinya).

Selanjutnya, Grindle dalam Sadhana (2011: 180) menjelaskan bahwa isi program harus menggambarkan; “kepentingan yang dipengaruhi *(interest affected)*, jenis manfaat *(type of benefit)*, derajat perubahan yang diinginkan *(extent of change envisioned),* status pembuat keputusan *(site of decision making),* pelaksana program *(program implementers)* serta sumberdaya yang tersedia *(resources commited)”*.

Aspek-aspek tersebut menjadi sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan yang diselenggarakan pada Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG). Dari teori dan konsep yang dikembangkan dalam kaitannya dengan penelitian ini, peneliti memilih teori Grindle (1980) dalam menganalisis implementasi kebijakan Penyelenggaraan Pusat Pengembagan Budaya Kerja Guru (P2BKG) pada Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Gambaran alur pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.9 di bawah.

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA GURU

TERWUJUDNYA PENYELENGGARAAN PUSAT PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA GURU

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK

(Merilee S.Grindle (1980)

A. *Content of Policy* (isi kebijakan)

1. *Interest affected* (kepentingan yang mempengaruhi)
2. *Type of benefits* (Tipe Manfaat)
3. *Extent of change envision* (Perubahan yang ingin dicapai)
4. *Site of decision making* (Letak Pengambilan Keputusan*)*
5. *Program implementer* (Pelaksana Program)
6. *Resources committed* (Sumber-sumber yang digunakan)

B. *Context of implementasi* (konteks implementasi)

* 1. *Power, interest, and strategies of actor involved* (Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat)
	2. *Institution and regime* characteristic (Karakter lembaga dan rejim yang berkuasa)
	3. C*ompliance and responsiveness* (Tingkat kepatuhan dan adanaya respon dari pelaksana).

STRATEGI

STRATEGI

Feedback

Feed Forward

**Efektif**

**Tidak Efektif**

Gambar Diagram Alur Kerangka Berpikir Penelitian

1. **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penggunaan pendekatan kualitatif dilakukan dengan harapan dapat membawa hasil yang terbaik. Hal ini dikarenakan dengan penelitian kualitatif, peneliti ingin memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik. Sedangkan dengan deskripsi karena dengan penggunaan metode ini, peneliti berusaha untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang.

Penelitian kualitatif menunjuk kepada prosedur penelitian yang menghasilkan data kualitatif berupa ungkapan, pandangan, pemikiran dan tindakan individu-individu maupun keadaan secara holistik. Penelitian kualitatif menempatkan pokok kajiannya pada suatu organisasi atau individu seutuhnya, dan tidak diredusir kepada variabel yang telah ditata atau sebuah hipotesis yang telah direncanakan sebelumnya (Bogdan & Taylor, 1993). Pemilihan pendekatan ini sejalan dengan pendapat Bogdan & Biklen (Suyitno, 2006) yang menyatakan, bahwa pendekatan kualitatif memiliki karakteristik natural setting, peneliti sebagai instrumen kunci, menekankan pada proses, analisis data induktif, dan menekankan esensi pemaknaan terhadap setiap peristiwa yang terjadi dalam latar penelitian.

Pertimbangan menggunakan metode ini, yaitu akan memberikan pemaknaan secara holistik. Hal ini dilakukan karena terjadi hubungan secara langsung antara peneliti dengan subyek dan pentingnya penelitian yang bersifat natural. Bentuk holistik ini didasarkan pada pandangan bahwa pengalaman dan tindakan merupakan keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian tidak dapat dipisah-pisahkan (Bogdan & Biklen, 1998).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis di atas yaitu untuk penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang diperoleh dari analisis kualitatif dengan menggunakan langkah-langkah di atas yaitu agar dapat temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Adapun langkah-langkah analisis data menurut Miles & Huberman (1992), digambarkan sebagai berikut:



Gambar Analisis Model Interaktif (Sumber: Miles dan Huberman, 1992)

Berdasarkan langkah-langkah yang dikemukakan Miles dan Huberman di atas, maka dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan sebagai berikut.

1. Tahap pertama, pengumpulan data.
2. Tahap kedua, editing, yaitu memeriksa kejelasan maupun kelengkapan mengenai pengisian instrumen pengumpulan data.
3. Tahap ketiga adalah koding, yaitu melakukan proses identifikasi dan proses klasifikasi dari tiap­-tiap pernyataan yang terdapat pada instrumen pengumpulan data berdasarkan variabel yang sedang diteliti.
4. Tahap keempat adalah tabulasi, yaitu mencatat ataupun entri data kedalam tebel­-tabel induk penelitian.
5. Tahap kelima, pengujian. Pada tahap ini data akan diuji kualitasnya yaitu menguji validitas maupun realiabilitas instrumen dari pengumpulan data.
6. Tahap keenam, tahap mendeskripsikan data. Dalam mendeskripsikan data ini dilakukan dengan melalui pemaparan deskriptif maupun dalam bentuk tabel frekuensi ataupun diagram dalam berbagai macam ukuran tendensi sentral maupun ukuran dispersi. Hal ini dilakukan untuk tujuan memahami karakteristik data sampel dari penelitian.
7. Tahap ketujuh, adalah tahap pengujian dari data yang ditemukan dengan konsep. Tahap ini merupakan tahapan pengujian yang hasilnya berupa penguatan terhadap hasil penelitian dan kajian ilmiah yang sudah ada ataupun berupa penolakan terhadap hasil yang terdahulu. Sehingga dengan begitu diakhir laporan ini dapat memberikan simpulan dan rekomendasi terhadap hasil penelitian yng telah dilaksanakan.
8. **Pembahasan Hasil Penelitian**

 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG) pada Pendidikan Menengah di Provinsi Banten berdasarkan teori dari Grindle dalam Sadhana (2011: 180) adalah sebagai berikut :

**1. Isi Kebijakan (*Content of Policy*)**

**a. Kepentingan yang Mempengaruhi (*Interest Affected*)**

Arah kebijakan sebagaimana termaktub dalam dokumen Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tersebut, salah satunya berkenaan dengan program peningkatan kualitas pendidikan menengah dan khusus. Dari arah kebijakan yang tertuang dalam program tersebut, selanjutnya dituangkan ke dalam rencana kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tahun anggaran 2019. Program kegiatan yang dilaksanakan terdiri dari 6 program, yaitu :

* 1. Program Tata Kelola Pemerintahan
	2. Program Pendidikan Menengah dan Khusus
	3. Program Pendidikan Khusus
	4. Program Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan
	5. Program Peningkatan Mutu Pembelajaran
	6. Program Pelestarian Kebudayaan

Keenam program Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tersebut, berkenaan dengan penelitian ini difoukuskan ke dalam program Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Adapun tujuan program tersebut adalah untuk meningkatkan kompetensi, kualitas dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam implementasinya program tersebut didukung oleh sub kegiatan diantaranya yaitu peningkatan kompetensi guru dan pendidikan khusus, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, peningkatan kualifikasi Guru dan Tenaga kependidikan SMA, SMK dan PKLK, Pengembangan Standarisasi Pendidikan, Fasilitas Lomba Berjenjang Tingkat SD, SMP dan Seleksi GTK PAUD.

Kegiatan yang mendukung ketercapaian presentase guru SMA dan SKh yang bersertifikat Tahun anggaran 2019 yaitu: Workhshop Penulisan Naskah USBN, Workshop Pengelolaan MGMP Provinsi, Pemilihan Tenaga Kependidikan SMA Berprestasi dan Berdedikasi Tingkat Provinsi, Workshop Karya Tulis Ilmiah, Bimbingan Teknis Penilaian Angka Kredit (PAK), Bimtek Pengautan Karakter bagi guru SMA, Bimtek Pengelolaan Perpustakaan SMA dan SKh, Bimtek Penelitian Tindakan Dalam Kelas (PTK) bagi Guru SMA dan PKLK, Pelaksanaan PPG dalam Jabatan, Bimtek Pengelolaan Laboratorium SMA. (LAKIP, Dindikbud Banten, 2019: 90-91)

Program dan kegiatan yang mendukung pencapaian arah kebijakan tersebut adalah diantaranya sebagai berikut :

1. Kegiatan Peningkatan Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMA dan Pendidikan Khusus;

2. Kegiatan Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK;

3. Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

 (LAKIP Dindikbud, 2019: 90).

Target capaian indikator kinerja pada Program Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan belum dapat seluruhnya mencapai target sebagainana yang telah ditetapkan. Belum tercapainya seluruh target tersebut disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

* + - 1. Target presentase guru SMA, SMK dan SKh bersertifikasi dasar penentuan target telah direvisi dengan pertimbangan sertifikasi tidak terlepas dari peran Kemendikbud dalam menentukan quota guru yang bersertifikasi;
			2. Dalam pencapaian target nilai UKG perlu ditunjang oleh kegiatan peningkatan kompetensi guru (Diklat dan Bimtek) dalam hal ini Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Bidang Ketenagaan dan Kelembagaan tidak mencukupi untuk memfasilitasi kegiatan tersebut jenjang Dikmen karena anggaran yang tersedia hanya untuk 100 orang guru pe tahun, tidak sebanding dengan jumlahGuru yang ada di Provinsi Banten.
			3. Sertifikat pendidik guru merupakan program pemerintah pusat yang diberikan kepada daerahyang menggunakan kuota nasional pertahun dengan jumlah yang berbeda-beda sesuai dengankemampuan anggaranpemerintah pusat. Adapun jumlah kuota yang diberikan kedaerah setiap tahun akan mengikuti perubahan sejumlah kuota yang dianggarkan oleh pemerintah pusat dan sesuai dengan jumlah data yang ada di daerah yang tercatat dalam system DAPODIK. Sehingga dalam penentuan target dan realisasi mengalami kesulitan karena tidak ada kepastian jumlah data yang sama.
			4. Uji kompetensi Guru (UKG) merupakan program dari Pemerintah Pusat/ Kemendikbud yang dilakukan 5 (lima) tahun sekali, sehingga dalam penentuan target dan realisasi mengalami kesulitan.
			5. Untuk mendapat sertifikat pendidik bagi guru harus mengikuti program PPG dengan biaya sekitar Rp 7.500.000,00 yang sampai saat ini masih disubsidi oleh Pemerintah Pusat dan dibebankan kepada peserta yang diharapkan bantuan dari daerah. Sampai saat ini untuk satuan standar biaya Diklat PPG belum tercantum dalam SSH Provinsi Banten. Sehingga Pemerintah Daerah belum dapat memberikan biaya Diklat PPG tersebut yang akan mengakibatkan ketidaktercapaian jumlah guru yang bersertifikat pendidik. (LAKIP Dindikbud, 2019: 89-90).

Ketercapaian indikator program kegiatan tersebut dipengaruhi oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Oleh karena itu dalam pengambilan kebijakan terlebih dahulu harus melihat target dan arah ketercapain pelaksanaan program yang telah ditetapkannya. Dengan melihat target capaian, maka kebijakan yang dikeluarkan diharapkan dapat memberikan dampak yang positif bagi kebijakan pelayanan publik di bidang pendidikan. Hasil telaahan terhadap dokumen tersebut, jika dikomprontir dengan responden yaitu guru, kepala sekolah dan pejabat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan diperoleh penjelasan bahwa kebijakan yang diambil dalam program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan hendaknya selalu memperhatikan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi guru dan tenaga kependidikan. Dengan memperhatikan itu, dalam implementasinya para pelaksana akan mudah dalam menentukan program kegiatan yang akan dilaksanankannya. Seperti dalam penentuan materi, metode, strategi, jadwal dan narasumber serta peserta kegiatan.

Dalam pengambilan kebijakan menurut responden baik Wakil Ketua DPRD Provinsi Banten, Kepala Sekolah maupun guru hendaknya mengakomodir kebutuhan guru dalam mengembangkan kemampuannya, seperti mengembangkan budaya kerja guru yang dapat dituangkan dalam aktivtas sehari-hari. Sebagaimana dari hasil wawancara dengan guru di SMAN 2 Kabupaten Tangerang, yaitu: “kebijakan yang dibuat oleh pemerintah secara umum sudah mengakomodir kepentingan pengembangan budaya kerja guru di sekolah. Hal ini dapat dilihat dari program kegiatan yang diprogramkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten pada tahun 2019 dan 2020 sudah memprogramkan kegiatan pelatihan bagi guru-guru pada setiap bidang studinya. Walaupun dalam pelaksanannya belum memanfatkan secara maksimal gedung pusat pengembangan budaya kerja guru. Kegiatan yang diselenggarakan sudah memberikan manfaat bagi pengembangan budaya kerja guru. Sehingga dengan begitu kebijakan yang dikeluarkan sudah mengakomodir kepentingan guru dan dapat memberikan manfaat bagi para guru dalam mengembangkan budaya kerja di sekolah”.

Ungkapan di atas jika dikaitkan dengan pernyataan kepala sekolah dan guru-guru memberikan pemahaman bahwa kebijakan yang dikeluarkan pemerintah semestinya dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan guru. Selain itu kebijakan yang dikeluarkan hendaknya dapat ditindaklanjuti oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan pengembangan budaya kerja guru. Sebagaimana dikemukakan oleh kepala SMAN 4 Kota Serang bahwa: “kebijakan yang dikeluarkan oleh Gubernur semestinya tidak berhenti sampai ke Dinas saja, melainkan dapat diteruskan ke kepala sekolah untuk bisa menugaskan guru-gurunya mengikuti pelatihan, pendidikan dan workshop, lokakarya atau kegiatan bimbingan teknis yang dapat meningkatkan kemampuannya sebagai seorang pendidik yang profesional. Dengan sampainya informasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan daerah, maka para kepala sekolah di lapangan dapat mengimplementasi-kannya dengan baik, sehingga tujuan pembangunan yang tertuang dalam Visi dan Misi Gubernur akan tercapai dengan optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan”.

Tentu dalam pengambilan kebijakan, kepentingan pengguna atau kelompok sasaran sangat perlu diperhatikan. Kebijakan yang diamil oleh pimpinan dalam implementasinya tidak bersifat linier semata, melainkan bagaimana kebijakan itu dapat diterima oleh berbagai pihak yang memiliki kepentingan, diantara masyarakat dan pejabat itu sendiri Disinilah pentingnya kearifan pemerintah dalam pengambilan kebijakan, sehingga kebijakan itu dapat diterima secara masif oleh setiap kelompok sasaran. Begitu juga dengan kebijakan yang diambil dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru hendanya dalam pengambilan kebijakan sudah memperhatikan kepentingan para guru sebagai kelompok sasaran yang akan menjadi objek kebijakan yang dikeluarkan.

**b. Tipe Manfaat (*Type of Benefits*)**

Hasil penelitian menunjukan bahwa implementasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan dalam bisang pendidikan telah memberikan manfaat bagi kemajuan pendidikan. Dalam kaitan dengan penelitian ini, salah satu kebijakan di bidang pendidikan yang dikeluarkan pemerintah Provinsi Banten adalah Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 tahun 2014 tentang penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG). Kebijakan ini secara konseptual sudah memberikan manfaat di bidang pendidikan, termasuk di dalamnya ada sekolah yang berisi kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan serta siswa. Hasil wawancara dengan kepala SMAN 2 Kabupaten Lebak diperoleh gambaran bahwa: “secara umum sudah merasakan manfaat adanya pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) yang ada di sekolah. Meskipun tidak mengetahui adanya kebijakan tentang Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 tahun 2014 tersebut. tetapi kalau pelaksananaannya yang berupa kegiatan pelatihan, bimbingan teknis maupun workshop secara mandiri yang dilaksanakan oleh MKKS maupun MGMP sudah merasakan adanya manfaat kegiatan yang dilaksanakan di P2BKG tersebut”.

Guru yang menjadi responden penelitian berharap dalam pelaksanaan pelatihan, bimbingan teknis, workshop maupun lainnya agar Dinas Pendidikan memprogramkan kegiatan yang dilakukan secara berjenjang dan bertahap, misalnya dari tahap pemula, lanjut sampai mahir. Sehingga nanti guru-guru yang sudah dilatih sampai tingkat mahir dapat memberikan imbas ke guru lainnya untuk melaksanakan pelatihan di sekolah masing-masing. Sehingga manfaat pelaksanaan kegiatan di P2BKG dapat dirasakan oleh semua guru. Dibentuknya P2BKG ini kalau ditelaah dari dokumen Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 dapat dilihat pada Pasal 1 ayat (11), yaitu sebagai wadah untuk meningkatkan kemampuan profesional para guru, pertukaran dan penyebaran ide-ide dan penemuan-penemuan baru dalam pembelajaran serta tempat untuk melakukan percobaan dan pengembangan model-model pembelajaran dan metode-metode pembelajaran.

Kepala sekolah mengetahui materi-materi apa yang dibutuhkan oleh para guru dalam megembangkan kemampuannya. Hal ini dikarenakan kepala sekolah setiap saat menjadi evaluator bagi para guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan di lingkungan sekolah dapat memberikan masukan bagi kebijakan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan terutama dalam penentuan materi yang akan disampaikan dalam kegiatan di P2BKG. Melalui masukan dari kepala sekolah, maka kebijakan Dinas Pendidikan dan Kebudayakan secara positif akan dapat dirasakan manfaatnya oleh para guru. Gambaran hasil penelitian di atas memberikan implikasi bahwa secara isi kebijakan Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 sudah memberikan manfaat bagi pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan pada jenjang pendidikan menengah. Sebagaimana terlihat dari program yang dicantumkan dalam Peraturan Gubernur tersebut, sebagaimana tertuang dalam pasal 4 ayat (3).

**c. Derajat Perubahan yang Ingin Dicapai (*Extent of Change Envision*)**

Diikutsertakannya kepala sekolah dalam memberikan masukan dimaksudkan agar dapat memberikan masukan terhadap perubahan yang ingin dicapai. Derajat perubahan yang ingin dicapai yaitu sebagaimana tertuang dalam target kinerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Berkenaan dengan penelitian ini, tujuan yang akan dicapai sebagaimana tertuang dalam pasal 2 ayat (2), yaitu untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru dalam penyelenggaraan pendidikan di Provinsi Banten.Implementasi tujuan perubahan tersebut dapat dilihat dari perencanaan program yang dibuat oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam target kinerja program. Dari hasil wawancara terhadap pejabat Dinas Pendidikan yaitu Kasi ketenagaan SMA dan Diksus diperoleh gambaran bahwa: “dalam perencanaan program Dinas selalu melakukan dengan terlebih dahulu menjaring masukan-masukan dari seluruh stakeholder termasuk Kepala Sekolah yaitu dalam kegiatan rapat kordinasi perencanaan program. Dari kegiatan itu para kepala sekolah memberikan masukan-masukan tentang materi dan metode yang mesti dilaksanakan dalam pengembangan program peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilaksanakan di P2BKG”.

Program ini berharap adanya perubahan, yaitu untuk pengembangan budaya kerja guru di sekolah. Menurut Kasi Ketenagaan SMA dan Pendidikan Khusus sebagai pejabat yang mewakili Dinas Pendidikan adalah: “para guru dapat mengimplementasikan hasil pelatihan, workshop, bimbingan teknis dan kegiatan lainnya di P2BKG dengan lebih baik lagi. Mampu menerapkan dalam kegiatan pembelajaran di kelas dan menularkan kepada teman-teman sejawat yang belum mendapat pelatihan sehingga guru itu dapat dijadikan sebagai mentor bagi guru lainnya”.

Temuan penelitian di atas memberikan pemahaman bahwa melalui implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) sebagaimana tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 8 tahun 2014 yang diselenggarakan dengan kontinyu, maka guru akan mengalami revolusi pengetahuan yang dibalut dengan perkembangan teknologi, sehingga dengan begitu akan membawa perubahan daya cipta, rasa dan karsa para guru dalam mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilannya dalam proses pembelajaran yang dilaksanakannya. Melalui pelatihan para guru akan mengalami kebangkitan dan kesadaran dalam mentransformasikan pengetahuan kepada peserta didiknya.

**d. Letak Pengambilan Keputusan (*Site of Decision Making)***

Upaya untuk meningkatkan mutu dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, tentu tidak akan lepas dari kebijakan pimpinan daerah dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) menurut responden Kasi Ketenagaan SMA dan Pendidikan Khusus, yaitu :“dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Nomor 75 tahun 2008 tentan guru dan dosen, serta Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional [Nomor 16 Tahun 2007](http://bsnp-indonesia.org/id/wp-content/uploads/tenaga/Permen_24_Th-2008.pdf) tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Wujud responsif Pemerintah Provinsi Banten terhadap peraturan di atas, yaitu dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan di Provinsi Banten. Implementasinya yaitu, dikeluarkanlah Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG). Program yang diluncurkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dalam rangka mengimplementasikan Peraturan Gubernur tersebut adalah pengembangan Program Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Hal ini dapat dilihat dari letak pengambilan keputusan yang diambil oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Salah satu kebijakan atau program yang dirumuskan dalam Renstra tersebut adalah berkenaan dengan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Implementasi letak pengambilan kebijakan tersebut, yaitu berkenaan dengan rencana anggaran yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan untuk program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang diimplementasikan dalam penyelenggaraan pengembangan budaya kerja guru pada tahun anggaran 2019 untuk pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan sebesar Rp. 4.400.000.000,00 dari anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebesar 1,7 Trilyun. atau sebesar 0,20%.

Kebijakan penganggaran yang dilakukan Pemerintah Provinsi Banten dalam menigimplementasikan program pengembangan mutu guru dan tenaga kependidikan. Kalau ditelaah dari Undang-Undang Nomor 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen pasal 34 ayat (3) dalam hal meningkatkan mutu guru, yaitu: “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat”. Implementasi Pasal 34 ayat (3) dari Undang-undang tersebut dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler, untuk biaya personal dalam hal ini untuk pengembangan honor guru mencapai 15% bagi sekolah negeri dan sampai 30% untuk sekolah swasta. Biaya tersebut dipergunakan untuk Pengembangan Keprofesian Guru dan Tenaga Kependidikan, serta Pengembangan Manajemen Sekolah, yaitu:

(a) Pembiayaan untuk penyelenggaraan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah di Sekolah;

(b) Pembiayaan untuk mengadakan kegiatan pelatihan (*in house training*) atau lokakarya (*workshop*) di Sekolah, antara lain:

(1) pemantapan penerapan kurikulum atau silabus;

(2) pemantapan kapasitas guru dalam rangka penerapan RPP;

(3) pengembangan dan/atau penerapan program penilaian kepada peserta didik; dan/atau

(4) peningkatan kualitas manajemen dan administrasi Sekolah. Pembiayaan yang dapat dibayarkan, meliputi fotokopi bahan atau materi, pembelian alat dan/atau bahan habis pakai, penyediaan konsumsi, dan/atau transportasi dan jasa profesi bagi narasumber dari luar Sekolah (Lampiran Permendikbud Nomor 3/2019: 49).

Telaahan terhadap dokumen program anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan aturan yang ada terlihat bahwa implementasi kebijakan penganggaran yang dilakukan Pemerintah Provinsi Banten cenderung setengah hati dalam memprogramkan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Begitu juga dari hasil observasi ke pusat-pusat pengembangan budaya kerja guru diperoleh gambaran bahwa: “gedung-gedung P2BKG yang telah disiapkan oleh pemerintah Provinsi Banten yaitu sebanyak 16 titik banyak dibiarkan begitu saja. Gedung P2BKG yang semesetinya dimanfaatkan untuk kegiatan peningkatan mutu guru oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, nyaris tidak termanfaatkan. Gedung hanya digunakan sesekali oleh pihak sekolah untuk kegiatan rapat atau pertemuan antar sekolah diwilayahnya. Sehingga gedung yang sudah dibangun dan diperispkan terlihat tidak memiliki manfaat dan fungsi sesuai dengan tujuan pembangunan gedung tersebut”. Gambaran di atas menurut Kepala Sub Bidang SDM dan Kebudayaan Bappeda mengisyaratkan bahwa: “implementasi kebijakan penganggaran yang diprogramkan bagi pengembangan mutu guru dan tenaga kependidikan mestinya berjalan secara proporsional antara biaya personal dengan biaya non personal (biaya pembangunan fisik sarana prasarana dengan biaya pembangunan sumber daya manusia) dari anggaran yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Namun nyatanya masih ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan, dimana program dan anggaran yang diajukan tidak mencerminkan kebutuhan dan harapan para guru di lapangan. Hal ini terlihat dipengaruhi oleh persepsi pimpinan dalam memandang program yang direncanakannya”.

Kenyataan yang dihadapi oleh Pemerintah Provinsi Banten menurut Wakil Ketua DPRD yang dikonfirmasi menyatakan bahwa: “kebijakan yang diambil seharusnya tidak hanya dalam bentuk konsep semata, melainkan kepada implementasi kebijakan yang dilaksanakan oleh para pembuat kebijakan dari mulai tataran pengambil kebijakan puncak sampai dengan pelaksana kebijakan, disinilah perlunya kepala dinas ngobrol dan berdiskusi dengan kami di DPRD yang memiliki fungsi pengusul anggaran”. Ungkapan responden seperti di atas memberikan pemahaman bahwa dalam mengambil kebijakan, pemerintah tidak cukup hanya konsep semata. Melainkan hendaknya meletakan kebijakan yang diambil agar dapat diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana dan memberikan dukungan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kesuksesan kebijakan yang ditetapkan.

**e. Pelaksana Program (*Program Implementer)***

Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidik dan kependidikan dalam tataran perencanaan menurut Kasi Ketenagaan SMA dan Diksus, yaitu: “dengan diprogramkan dan dianggarkan program kegiatan pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di Sekolah Menengah (SMA dan SMK) dan Sekolah Khusus. Sebagaimana pada anggaran tahun 2018 sekitar Rp. 20,7 milyar rupiah. Tahun anggaran 2019 untuk pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan sebesar 10 milyar. Sedangkan untuk tahun anggaran 2020 dianggarkan Rp. 4.592.597.500,00. Penganggaran terhadap program peningkatan mutu tanaga pendidik dan kependidikan ini sejalan dengan UU No. 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen pasal 34 ayat (3) dalam hal meningkatkan mutu guru yaitu: “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat”.

Gambaran di atas, membeirkan pemahaman bahwa pemerintah Provinsi Banten memberikan perhatian yang cukup besar terhadap Pelaksanaan program penjaminan mutu pendidik melalui Penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG). Penjaminan mutu ini dilaksanakan dengan berbagai upaya yaitu :

1. Peningkatan fasilitasi untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik melalui pengembangan kinerja guru;
2. Peningkatan fasilitasi sarana dan prasarana P2BKG;
3. Peningkatan fasilitasi pembiayaan penyelenggaraan P2BKG

(Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 pasal 8).

Hasil penelitian di atas merupakan bentuk program kegiatan yang akan diimplementasikan dalam pelaksanaan program. Gambaran program kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dengan prosedur operasi standar sebagai berikut :

*Langkah Pertama*, melaksanakan sosialisasi program. Kegiatan ini dilaksanakan oleh Tim Dinas Pendidikan melalui bidang ketenagaan dan kelembagaan. Dalam pelaksanaan sosiasliasi dilakukan dengan terlebih dahulu membuat jadwal untuk setiap wilayahnya dan dilakukan kordinasi dengan cabang dinas di wilayah.

*Langkah Kedua*, melaksanakan program kegiatan, yaitu melakukan identifikasi kebutuhan dan permasalahan serta kelemahan yang alami dan dimiliki oleh guru-guru. Sehingga dapat menganalisis nilai-nilai yang akan menjadi penyusun budaya kerja. Adapun yang menjadi referensinya adalah kebutuhan guru dan visi dan misi pemerintah Provinsi Banten serta tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten. Pada langkah ini tim membuat daftar program kegiatan yang telah direncanakannya dan kemudian mengindentifikasi program yang menjadi prioritas dalam mendukung budaya kerja guru. Kemudian melaksanakan pertemuan dengan semua komponen seperti pengawas, MKKS, Kepala Sekolah dan Stakeholder pendidikan. Melalui pertemuan itu, akan diperoleh masukan dalam pelaksanaan program kegiatan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya.

*Langkah Ketiga,* melaksanakan monitoring dan evaluasi implementasi program kegiatan pengembangan pusat budaya kerja guru. Kegiatan ini dilaksanakan dengan menelaah dokumen yang ada, dibandingkan dengan hasil yang diperoleh dari kegiatan yang telah dilaksanakan. Hasil kegiatan ini diperoleh gambaran keberhasilan atau ketidak berhasilan program yang telah direncanakan dan dilaksanakan. Apabila setelah dievaluasi dan dimonitoring dinyatakan berhasil, maka diberikan rekomendasi untuk program tahun berikutnya agar dikembangkan dan ditingkatkan pada program lanjutan dari kegiatan yang telah dilaksanakannya. Begitu sebaliknya, kalau tidak berhasil, maka diperlukan kajian ulang terhadap program yang telah direncanakannya. Sehingga pada tahun berikutnya akan ditentukan program yang sesuai dengan kebutuhan para guru dan disesuaikan dengan tujuan dari RPJMD Pemerintah Provinsi Banten.

**f. Sumberdaya yang Dilibatkan (*Resources Committed)***

Aset terpenting dalam sebuah organisasi atau lembaga adalah sumber daya. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Kasi Ketenagaan SMA dan Diksus bahwa: “dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru sudah melibatkan sumber daya yang ada, baik itu sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya, seperti sarana dan prasarana. Keterlibatan itu semua memberikan implikasi bahwa pelaksanaan kebijakan pengelolaan pusat pengembangan budaya kerja guru sudah dapat dirasakan oleh semua pihak di lingkungan sekolah yang ada di Provinsi Banten”.

Agar sumber daya dapat menghasilkan hasil yang optimal, perlu dilakukan hal-hal atau program kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya tersebut. Keterlibatan sumber daya salah satunya berkenaan dengan tenaga ahli sebagai narasumber pada pelaksanaan program pengembangan budaya kerja guru pada P@BKG. Sebagaimana diungkapkan Kepala SMAN 1 Kota Tangerang yaitu: “dalam pelaksanaan program kegiatan peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan pada penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru sudah melibatkan ahli sebagai nara sumber. Meskipun narasumber yang diundangnya hanya itu lagi-itu lagi. Namun secara umum sudah melibatkan sumber daya tenaga ahli di bidangnya”.

Gambaran di atas memberikan pemahaman bahwa pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan pada pusat pengembangan budaya kerja guru sudah melibatkan berbagai sumber dengan cukup baik. Sumber daya yang terlibat diantaranya sumber daya manusia, sumber daya sarana dan prasarana serta sumber daya lainnya yang mendukung pelaksanaan program kegiatan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang kasat mata terlihat dalam implementasi kebijakan ini adalah sumber daya sarana dan prasarana, yaitu berupa gedung pusat pengembangan budaya kerja guru, tersedianya mebelair, dan sarana penunjang lainnya. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala SMK 1 Kota Serang bahwa: “sarana yang ada di pusat pengembangan budaya kerja guru cenderung masih belum memadai. Seperti sarana mebelair dan sarana pendukung lainnya cenderung apa adanya. Tidak seperti tempat pelatihan sebagaimana standarnya. Hanya ada meja dan kursi saja sehingga terkesan hanya tempat rapat dan pertemuan. Harapannya agar sarana yang dibutuhkan dalam rangka mengembangkan sumber daya semestinya sebagaimana diamanatkan dalam ketentuan Perundang-Undangan”.

Pasal 45 di atas diperjelas dengan diturunkannya Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam BAB I Ketentuan Umum pasal 1 ayat 8 disebutkan sebagai berikut: “Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berkreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi”.

Sarana pendidikan merupakan semua fasilitas yang secara langsung maupun tidak langsung dapat menunjang proses pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Sarana yang dimaksud dapat berupa sarana yang bergerak maupun yang tidak bergerak. Dengan tersedianya sarana dan prasara yang memadai maka pelaksanaan proses pengembangan budaya kerja guru pada P2BKG akan berjalan dengan baik dan menghasilkan output yang sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik, disamping tersedia sarana yang memadai, maka yang tak kalah pentingnya adalah anggaran yang tersedia.

Kebijakan penganggaran yang dilakukan pemerintah Provinsi Banten sebagaimana penjelasan Kasi Ketenagaan di atas, dalam menigimplementasikan kebijakan yang tertuang dalam program pengembangan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan belum sejalan dengan UU No. 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen yang termaktub dalam pasal 34 ayat (3) yaitu dalam hal meningkatkan mutu guru: “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat”.

Begitu pentingnya keterlibatan pola penganggaran bagi pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan, karena dengan adanya anggaran yang memadai, maka implementasi program pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang dilaksanakan pada pusat pengembangan budaya kerja guru akan berjalan dengan optimal dan hasil yang diperoleh sesuai dengan yang telah ditetapkan. Melalui pola penganggaran yang sesuai dengan ketentuan akan membeirkan manfaat bagi pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan. Pemanfaatan sumber daya dalam pelaksanaan kebijakan pengelolaan pusat pengembangan budaya kerja guru sangat diperlukan.

1. **Konteks Implementasi *(Context of Implementation)***
	1. **Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi dari Pegawai yang terlibat (*Power, Interest, and Strategies of Actor Involved)***

Dukungan penguasaterhadap implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru dari hasil penelitian cenderung kurang optimal. Kekurang optimalan implementasi kebijakan ini disebabkan oleh faktor kekuasaan yang mestinya dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru, faktor struktur pengelola pusat pengembangan budaya kerja guru harus diperhatikan sebagai wujud dari kepentingan penguasa. Ternyata dari hasil telaahan terhadap dokumen Peraturan Gubernur Banten Nomo 8 tahun 2014 dan dokumen rencana strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tidak ditemukan dokumen struktur organisasi. Begitu juga dari hasil wawancara terhadap para responden, menemukan hampir seluruh responden menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui adanya struktur organisasi pusat pengembangan budaya kerja guru.

Sebagaimana pernyataan Guru SMKN 2 Pandeglang yang dijadikan responden, bahwa: “P2BKG tidak memiliki pengelola yang terstruktur dan disyahkan oleh Dinas. Gedung yang ada hanya diserahkan kepada pihak sekolah untuk dikelola”. Begitu juga dalam pelaksanaannya “cenderung apa adanya, sifatnya masih rutinitas untuk melaksanakan workshop dan bimtek dengan strategi yang cenderung kurang meunjukkan inovasi bagi pengembangan mutu guru”.

Responden dari Kasi Ketenagaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menyatakan bahwa: “program yang diimplementasikan dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru masih kurang konsisten, artinya program yang direncanakan tidak hanya terfokus dilaksanakan di pusat pengembangan budaya kerja guru. Hal ini dikarenakan banyak kepentingan dan kurang optimalnya dukungan dari pimpinan dalam memprogramkan kegiatan tersebut”.

Agar kepentingan penguasa terlaksana dengan baik, maka kebijakan yang diambil oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam konteks implementasi kebijakan didasarkan atas kepentingan lembaga. Kepentingan dimaksud yaitu berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi guru dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah. Sebagaimana ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Pengembangan program pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten berdasarkan penjelasan dari informan, yaitu Kepala SMA Negeri 1 Anyer Kabupaten Serang bahwa: “Kekuasaan yang besar ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten, karena memiliki peran sebagai katalisator dan fasilitator bagi guru dan tenaga kependidikan yang akan mengikuti pelatihan di pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG)”. Mestinya program peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang diselenggarakan pada pusat pengembangan budaya kerja guru didasarkan kepada kepentingan sasaran yaitu guru dan tenaga kependidikan.

Strategi yang digunakan untuk mewujudkan kepentingan penguasa, sebagaimana hasil telaahan terhadap dokumen Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2017-2022, yaitu :

Melakukan pemberitahuan dalam bentuk surat edaran kepada guru-guru calon peserta melalui kepala sekolah.

Mengundang para guru yang telah ditunjuk oleh kepala sekolah.

Memberikan pelatihan-pelatihan berupa materi yang menyangkut peningkatan kompetensi guru-guru dan tenaga kependidikan

Jika memungkinan diberikan buku modul tentang peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan.

Memberikan bantuan yang berupa alat atau media pembelajaran dan fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan pembelajaran di sekolah, seperti peralatan IT, alat-alat laboratorium, mesin jahit bagi guru tata busana, alat-alat las dan alat perbengkelan bagi guru otomotif, dan bantuan lainnya yang sesuai dengan kompetensi guru dan kebutuhan sekolah.

Menugaskan pegawas pembina SMA, SMK dan SKh untuk terjun ke sekolah melakukan monitoring kepada para guru dalam mengimplementasikan kemampuan sebagai hasil pendidikan dan pelatihan dan memonitoring memanfaatkan bantuan yang telah diberikan.

Bekerja sama dengan Dinas dan Lembaga lain yang relevan seperti LPMP, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Koperasi dan UMKM, Dinas Kesehatan, dan Kantor Wilayah Kementerian Agama, yaitu agar mereka bisa membantu memberikan pelatihan yang sesuai bidang studi dan keahlian para guru.

Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pelatihan dan memberikan progres laporan kepada pimpinan tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan pelatihan di Pusat Pengembangan Budaya Kerja guru.

* 1. **Karakteristik Lembaga dan Penguasa (*Institution and Regime Characteristic)***

Karakteristik lembaga dan penguasa sangat mempengaruhi terhadap keberadaan dan keberhasilan program yang dikembangkannya. Begitu juga dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten yang secara umum memiliki karakteristik berdasarkan kepada visi dan misi Gubernur Banten yang dituangkan ke dalam RPJMD Provinsi Banten tahun 2017-2022. Sehingga dalam memprogramkan suatu kegiatan selalu mengacu dan tidak terlepas dari hal tersebut. Oleh karena itu dalam implementasi program yang telah direncanakan, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten tentu melihat RPJMD sebagai perwujudan dari karakteristik lembaga dan cita-cita penguasa.

Gambaran di atas memberikan pemahaman bahwa karakteristik lembaga dan penguasa sebagai tempat dilaksanakan suatu kebijakan dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan. Selain lingkungan yang mempengaruhi, yang tak kalah pentingnya dalam mempengaruhi keberhasilan program yang telah dicanangkan adalah peran Pemerintah Provinsi sebagai lembaga penguasa untuk menyediakan sarana dan prasarana dalm meningkatkan mutu dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.

Berkenaan dengan itu, hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa “Pemerintah Provinsi Banten melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan telah menyediakan sarana untuk kegiatan pengembangan mutu guru yaitu berupa gedung Pusat Pengembangan Budaya Kerja guru (P2BKG), mebelair dan media pembelajaran lainnya yang mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut. enetapan gedung pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) pada awalnya dilakukan pola kerjasama dan kemitraan antara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan Sekolah-sekolah yang ditempati gedung tersebut. Melalui pola kemitraan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan maupun sekolah dapat memanfaatkan sarana gedung P2BKG tersebut dalam pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan baik pada tataran lingkup sekolah maupun lingku Kabupaten/kota dan Provinsi.

Berkenaan dengan penetapan lokasi gedung P2BKG tersebut, ketika ditanyakan kepada salah satu kepala sekolah yang ditempati yaitu SMAN 6 Kabupaten Tangerang diperoleh penjelasan sebagai berikut: “gedung P2BKG yang dibangun oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten sesuai dengan amanatnya bahwa gedung tersebut agar dimanfaatkan untuk kegiatan pertemuan MGMP, MKKS dan kegiatan pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga ketika ada MGMP pelajaran tertentu meminta ijin untuk menggunakan gedung tersebut, kepala sekolah mempersilahkan untuk digunakan. Tetapi mereka pada umumnya tidak mengetahui persis tentang peruntukan gedung tersebut sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 8 tahun 2014”.

Mengenai kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru untuk mengembangkan mutu dan kinerja guru. Dari hasil wawancara kepada Kepala Sekolah maupun guru-guru, secara umum mereka baru mengetahui bahwa disetiap wilayah Kabupaten/kota ada sekolah yang ditunjuk dan di tempati dengan dibangunnya gendung pusat pengembangan budaya kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Provinsi Banten yang tertuang ke dalam Peraturan Gubernur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tentang penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) belum tersosialisasikan dengan baik.

* 1. **Tingkat Kepatuhan dan Respon dari Pegawai (*Compliance and Responsiveness)***

Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat kepatuhan dan daya respon guru dan tenaga kependidikan sebagai pegawai pemerintah terhadap program peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang diselenggarakan pada Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru menunjukkan respon yang positif. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap guru SKh Negeri 1 Kota Serang yang menyatakan bahwa: “guru-guru dalam melaksanakan perintah Dinas siap kapan pun juga, apalagi ini berkaitan dengan peningkatan mutu guru, tentu saya sangat menyambut baik apa yang telah diprogramkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Sehingga dengan mengikuti kegiatan pelatihan maka para guru akan mendapatkan pengalaman baru, wawasan baru dan tentu nanti akan dapat diimplementasikan dengan baik di kegiatan pembelajaran di kelas”.

Hasil observasi mengenai pelayanan yang dilaksanakan oleh para pejabat dan staf Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten dalam pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) sudah menunjukkan respon yang cukup baik. Hal ini terlihat dari komitmen pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam melayani serta tidak membedakan antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi dengan sepenuh hati dalam melaksanakan tugasnya.

Karakteristik sikap pelaksana menempel erat pada implementor kebijakan menurut Arwildayanto dkk., (2018: 95) yaitu berupa :“kejujuran, komitmen dan demokratis. Implementor yang memiliki komitmen tinggi, jujur dan berintegritas senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam program/kebijakan. Kejujuran mengarahkan implementor kebijakan untuk tetap berada dalam aras program yang telah ditetapkan dalam guideline kebijakan. Komitmen dan kejujuran yang tinggi dari implementor cenderung membawa pada suasana yang senantiasa antusias dalam melaksanakan tahapan kebijakan secara konsisten. Sikap yang demokratis akan meningkatkan kesan baik implementor dan analis kebijakan dihadapan anggota kelompok sasaran”.

Teori yang dikemukakan Grindle tersebut masih aktual dan relevan dalam menganalisis permasalahan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru, dalam rangka meningkatkan kualitas guru pada Pendidikan Menengah di Provinsi Banten. Namun demikian secara menyeluruh teori tersebut belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara efektif. Artinya masih terdapat beberapa indikator dalam dimensinya belum dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga mengganggu terhadap implementasi kebijakan tersebut.

1. **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa.Faktor-faktor penyebab kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru (P2BKG) yaitu: *Pertama,* isi kebijakan (*content of policy*) yang terdiri dari: (a) Kepentingan yang mempengaruhi (*interest affected*) implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (b) Tipe manfaat (*type of benefits*) dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (c) Derajat perubahan yang ingin dicapai (*extent of change envision);* (d) Letak pengambilan keputusan (*site of decision making)* pimpinan dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (e) Pelaksana program (*program implementer)* penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru; (f) Sumberdaya yang dilibatkan (*resources committed)* dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja. *Kedua,* Lingkungan Implementasi *(Context of Implementation)* terdiri dari: (a) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari pegawai yang terlibat (*power, interest, and strategies of actor involved);* (b) Karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic);* dan (c) Tingkat kepatuhan dan respon dari pegawai (*compliance and responsiveness)* dalam penyelenggaraan pusat pengembangan budaya kerja guru.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku :**

Abdul Wahab, Solichin, 2012, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Agustino, Leo. 2006. *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI

Anggara, Sahya. 201. *Kebijakan Publik*, Bandung: Pustaka Setia.

Alamsyah, Kamal. 2016. *Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi*, Bandung: Media Citra Mandiri Press.

# \_\_\_\_\_\_\_. 2014. Perilaku Organisasi Dalam Birokrasi Pemerintahan Suatu Perspektif Pengembangan Budaya Organisasi, Yogyakarta: Pustaka Raja

Arwildayanto, Suking, Arifin dan Sumar, Warni Tune. 2018. *Analisis Kebijakan Pendidikan Kajian Teoretis, Eksploratif, dan Aplikatif*, Bandung: Cendekia Press.

Barnawi dan Muhammad Arifin. 2012. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Jogjakarta: Arr-Ruzz Media.

Burhanuddin, Yusak. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Denhardt, V Janet dan Robert B. Denhardt. 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E Sharpe, Armonk.

Dewi, Rina Puspita. 2008. *Modul: Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten. 2017. *Rencana Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Banten 2017 – 2018*.

Fattah, Nanang dan Ali, Muhammad. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Grindle, Merilee S. (Ed). 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, New Jersey: Princetown University Press.

Goggin, Malcolm L et al. 1990. *Implementation, Theory and Practice*, Scott, Foresmann and Company, USA.

Islamy, M. Irfan. 2001. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Jakarta: Bina Aksara.

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Analisis Kebijakan Publik.* (*Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III).* Jakarta: LAN.

Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*, Bogor: Ghalia Indonesia.

Harbani Pasolong. 2011*. Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.

Kadji, Yulianto. 2015. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*, Gorontalo: UNG Press Gorontalo.

Kemdiknud. 2015. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2015 – 2019*, Jakarta: Kemdikbud.

Kemenag RI. 2014. *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Republik Indonesia*, Jakarta, Kemenag.

Majid, Abd. 2018. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Yogyakarta: Samudra Biru.

Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*, USA: Scott Foresman and Company.

Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press.

Moeloeng, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyadi, Deddy. 2016. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, Bandung: Alfabetta.

Nakamura, Robert T. and Frank Smallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*, New York; St. Martins Press.

Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang,Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Kencana.

Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Nugroho, Riant. 2014. *Public Policy, Teori, Dinamika, Konvergensi*, Jakarta: Alex Media Komputindo.

Pasalong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Program Dokor Ilmu Sosial Program Pascasarjana Universitas Pasundan. 2019. *Pedoman Penulisan Disertasi dan Artikel Ilmiah (Sistem Penulisan Disertasi Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Methode*, Bandung: PPS Unpas.

Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis.

Rusdiana, A. 2015. *Kebijakan Pendidikan dari Filosofi Ke Implementasi,* Bandung, Pustaka Setia.

Sadhana, Kridawati. 2011. *Realitas Kebijakan Publik*. Malang, UM Press.

Sagala, Syaiful. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan, Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke Arah yang Lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Silalahi, Ulber dan Syafri, Wirman. 2015. *Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel,* Bandung: IPDN PRESS.

Siswadi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan Menuju Tata Kelola Pemerintah yang Efektif dan Prima*, Bandung: Mutiara Press.

Subarsono. 2015. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Apliasi:* Yogyakarta: Pustaka Pelajar,

Subianto, Agus. 2020. *Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi*, Surabaya: Brilliant, All Rights Reserved.

Subianto, Djarot. 2000. *Budaya Kerja Era Digital*, Jakarta: PPM Lembaga Manajemen.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Supranto, 2000, *Metode Riset: Aplikasinya dalam Pemasaran*, Jakarta: Rineka Cipta,

Supriyadi, Gering dan Guno Tri. 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta: Lembaga Administrasi

Suyatna, Uyat. 2009. *Kebijakan Publik Perumusan, Implementasi dan Evaluasi*, Bandung: Kencana Utama.

Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik,* Bandung: Puslit KP2W Lemlit Unpad

Tahir, Arifin. 2011. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah,* PT. Pustaka Indonesia Press.

Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta: Prenandamedia Group.

Triguno. (1999). *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja,* Jakarta: Golden Terayon Press.

Turmudzi, Didi. 201. *Bunga Rampai Sosial Budaya,* Bandung, Prisma Press.

Widodo, Joko. 2007. *Analisis Kebijakan Publik:Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik,* Malang: Bayumedia Publishing.

Wibawa, Samodra.1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses,* Edisi Revisi, Yogyakarta: Media Presindo.

**Dokumen Lain :**

Undang-Undang Dasar RI 1945 Hasil Amandemen Pertama-Keempat

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2000 tentang *Pembentukan Provinsi Banten* (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 182, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Nomor. 4010);

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4031);

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587);

Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP);

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Nomor 463 Tahun 2018);

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 683).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional [Nomor 16 Tahun 2007](http://bsnp-indonesia.org/id/wp-content/uploads/tenaga/Permen_24_Th-2008.pdf) tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Peraturan Gubemur Banten Nomor 8 Tahun 2014 tentang Pusat Pengembangan Budaya Kerja Guru (P2BKG).