

## **Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru**

**Zaenab Hanim<sup>1</sup>, Dian Septiana Sari<sup>2</sup>, Rahmat Soe'oad<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Mulawarman

<sup>2</sup> Madrasah Ibtidaiyah Ar Rahmah Samarinda

Corresponding author: Zaenab Hanim (e-mail: zaenab.hanim@fkip.unmul.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini dimaksudkan untuk menguraikan 1) kebijakan kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah (Sekolah Dasar); 2) kendala kebijakan kepemimpinan yang menghalangi efektivitas kinerja guru di dalamnya; dan 3) solusi berdasarkan teori kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja guru. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah dengan 3 informan yang terdiri dari kepala sekolah, guru PNS dan Non-PNS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 1) kebijakan kepemimpinan kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah sekolah dengan merekrut guru tambahan, berbagi jam mengajar dengan guru yang baru direkrut dan memberikan tugas administratif kepada pekerja administrasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru. Kebijakan kepala sekolah memengaruhi kinerja beberapa guru; 2) kendala manajemen sekolah yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan disebabkan oleh beberapa guru dan pekerja administrasi yang tidak disiplin, tidak mampu, dan tidak terampil; dan 3) solusi yang dibuat oleh kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru termasuk partisipasi guru dalam setiap kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan kinerja guru. Untuk meningkatkan kinerja guru, guru yang lebih aktif dan kreatif diberikan hadiah tambahan finansial sementara guru yang tidak mampu dan tidak terampil dikirim untuk mengikuti pelatihan pengetahuan, keterampilan, dan peningkatan kompetensi.

**Kata kunci:** kinerja guru, kebijakan, dan kepemimpinan.

### ***Principal's Leadership Policy in Improving the Effectiveness of Teacher Performance***

**Abstract:** *The research was intended to elaborate 1) leadership policies in increasing the effectiveness of teacher performance in Madrasah Ibtidaiyah (Elementary School); 2) leadership policies constraint that blocks the effectiveness of teacher performance in it; and 3) solutions based on leadership theories that may increase the effectiveness of teacher performance. This study used qualitative research with case study methods. It was conducted at Madrasah Ibtidaiyah with three informants consisting of the school principal, PNS and Non-PNS teachers. The research findings showed that 1) the school principal leadership policies in solving the school problems were by recruiting additional teachers, sharing teaching hours with newly recruited teachers and providing administrative tasks to administrative workers in order to increase the effectiveness of teacher performance. The principal school policies influenced some teachers'*

*performance; 2) the school management constraints faced by the school principal in decision making were caused by some undisciplined, unable and unskilled teachers and administrative workers; and 3) the solution made by the school principal to increase the effectiveness of teacher performance included teacher participation in any school activity that may improve the teacher performance. To improving the teacher performance, more active and creative teachers were given additional financial rewards while the unable and unskilled teachers were sent to join the training of knowledge, skills, and competency improvement.*

**Keywords:** *teacher performance, policy, and leadership.*

## I. PENDAHULUAN

Proses menuju satuan pendidikan sebagai sekolah yang bermutu tentu menghadapi banyak kendala, tidak semudah seperti membicarakannya. Banyak permasalahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal yang dihadapi oleh satuan pendidikan. Tinggi dan rendahnya mutu pendidikan adalah sangat terkait dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas kinerja guru. Jika seorang kepala sekolah kompeten pada bidangnya walaupun dia memiliki sumber daya guru yang terbatas kemampuannya, maka dia akan mampu memaksimalkan potensi yang terbatas tersebut. Pernyataan ini merujuk dari Wahlstrom and Louis (2008:463) bahwa:

*“Both teachers and principals create conditions for rich dialogue about improvement. For example, allocated time and supportive school policies are critical to the formation of professional community, and both are influenced by the school’s formal leadership”.*

Keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya akan memberikan dampak pada peningkatan efektivitas kinerja guru. Kepala sekolah merupakan orang atau personil kependidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru pada posisi lain berperan besar dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Uray (2013), kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan lembaganya harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen yang tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Satuan pendidikan yang bermutu tentu menghadapi berbagai kendala dan permasalahan yang solusinya harus dicarikan oleh kepala sekolah agar dapat menjadi sekolah yang lebih baik. Salah satu kendala yang dapat mempengaruhi kemajuan sekolah adalah menurunnya efektivitas kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Penurunan kinerja ini berpengaruh pada satuan pendidikan, karena guru memiliki peran

yang sangat besar dalam proses pelaksanaan pendidikan. Berdasarkan pengamatan peneliti sebelumnya, di antara permasalahan yang dihadapi guru di Madrasah Ibtidaiyah adalah kurangnya tingkat kedisiplinan yang menyebabkan menurunnya efektivitas kinerja guru. Sebagai contoh, guru PNS datang setengah jam lebih awal untuk mengisi daftar kehadiran, sedangkan guru Non PNS sering datang terlambat. Pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh guru Non PNS itu disebabkan oleh rasa ketidakadilan yang mereka alami. Guru PNS yang mengisi daftar hadir tepat waktu akan mendapatkan tunjangan tambahan dari Pemerintah Daerah sedangkan tunjangan tambahan tidak diberikan pada guru Non PNS.

Permasalahan lain yang menyebabkan menurunnya efektivitas kinerja guru adalah tidak adanya dana untuk para guru yang mengajar lebih dari jumlah jam yang telah ditetapkan yaitu 24 jam dalam seminggu. Rata-rata guru di sekolah tersebut mengajar antara 36-44 jam dalam seminggu. Kelebihan jam mengajar itu disebabkan kurangnya tenaga pendidik di sekolah tersebut. Hal itu juga menyebabkan adanya rangkap jabatan sehingga membuat guru merasa kewalahan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas, kepala sekolah perlu membuat kebijakan untuk mengatasinya karena hal itu sangat diperlukan untuk menyikapi permasalahan tersebut dengan cara merekrut guru tambahan sehingga kelebihan beban jam mengajar dapat dikurangi. Selain dari pada itu, kepala sekolah melakukan evaluasi pada proses pengajaran sehingga guru dapat berinovasi dan lebih aktif dalam proses pembelajaran. Dengan demikian murid tidak merasa jenuh terhadap metode mengajar yang selama ini digunakan oleh guru. Di atas semua itu, kepala sekolah terus berusaha untuk memenuhi sarana dan prasarana yang diperlukan guru agar dapat meningkatkan kinerja yang efektif dalam mengajar maupun mengerjakan administrasi. Seiring dengan program rekrutmen guru, Darling-Hammond (2005: 23) mengatakan bahwa:

*“Pathways for recruiting and preparing teachers. First, the results suggest that, in the best of circumstances, there are benefits to recruiting fully prepared teachers who can launch their careers at a higher level of effectiveness”.*

Berdasarkan beberapa permasalahan yang telah dikemukakan di atas, peneliti melakukan kajian lebih dalam tentang Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah dengan rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana kebijakan kepemimpinan dalam peningkatan efektivitas kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah?
3. Bagaimana solusi yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah?

Dengan demikian, peneliti mengkaji lebih dalam bagaimana kepala sekolah menjalankan sistem manajemen pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kebijakan

Sehubungan dengan kebijakan, Suwitri, S. (2008: 16) menyatakan kebijakan adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan, terdapat dua langkah pilihan yang dapat dilakukan yaitu pengimplementasian secara langsung dan melalui kebijakan turunan dari kebijakan publik. O'Toole Jr, L. J. (2000) menyatakan bahwa:

*“Policy implementation is what develops between the establishment of an apparent intention on the part of government to do something, or to stop doing something, and the ultimate impact in the world of action”.*

Dalam konteks sekolah, kebijakan sekolah dibuat oleh orang yang terpilih dan bertanggung jawab untuk membuat kebijakan pendidikan, seperti dewan sekolah dan unsur lain yang diberi kewenangan untuk membuat kebijakan, apakah itu kepala sekolah atau pengawas, atau pihak yang berwenang dalam mengelola kebijakan dari dewan sekolah (Taufan, 2016:65). Selanjutnya Sanderson (2002) menyatakan bahwa:

*“If evaluation is to fulfil its potential for driving policy learning, it must be fully integrated into the ongoing discourse, able to sustain advocacy of the ‘evidential voice’ and help policy makers to think more intelligently about the domain in which they worked”.*

Sudah tentu bahwa pembuat kebijakan selalu memikirkan secara kritis tentang domain tempat mereka bekerja. Karena pembuat kebijakan dalam kajian ini adalah kepala sekolah, tentu kebijakan yang diambil setelah memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan Madrasah Ibtidaiyah.

## 2.2. Kebijakan kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di suatu sekolah harus mempunyai kebijakan untuk mempengaruhi bawahannya. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ekosiswoyo (2016:77) bahwa “kepemimpinan adalah seseorang yang mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Selanjutnya dalam penjelasan yang lebih bersifat umum tentang kepemimpinan, Sanderson (2002) menyatakan bahwa:

*“leaders motivate their followers to achieve difficult goals by expressing a personal value system that includes such values as justice and integrity, there by uniting followers and changing their attitudes and belief”.*

Jika dikaitkan dengan konteks kepemimpinan sekolah, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah adalah bertanggungjawab untuk memberi motivasi, menggerakkan dan mengontrol kinerja guru bahkan mempengaruhi agar bawahannya berbuat lebih optimal dan efektif.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi guru dalam memberi pelajaran dan siswa menerima pelajaran. Blasé, Jo (2000:137) menyatakan bahwa:

*“principal’s leadership reflected a firm belief in teacher’s choice and discretion nonthreatening and growth oriented interaction, and sincere and authentic interest. Teachers were not forced to teach in limited ways, nor were they criticized by their instructional leaders”.*

Secara lebih spesifik tentang kepemimpinan kepala sekolah, Nir, Adam (2006: 207) mengemukakan bahwa:

*“In the educational realm, empirical evidence suggests that principals significantly influence teachers’ experiences on the job”.*

Adapun manajemen secara umum merupakan suatu proses kegiatan yang dimulai dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah orang bertanggungjawab untuk mengelola organisasi juga melakukan supervise. Sesungguhnya, ia berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern, diperlukan supervisor khusus yang lebih independen dan dapat meningkatkan

objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru dan pegawai di sekolah, kepala sekolah merasa kesulitan dalam memahami sifat atau karakteristik bawahannya. Kendala lain yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah sarana dan prasarana sekolah yang belum mendukung.

### **2.3. Efektivitas kinerja guru**

Efektivitas adalah ketercapaian dari sebuah proses pembelajaran yang memudahkan siswa belajar, ditinjau dari hubungan guru tertentu yang mengajar kelompok siswa tertentu, di dalam situasi tertentu dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan instruksional tertentu yang dinilai oleh orang yang berkompeten dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai (Karweti, 2010; Setiyati, 2014) Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa efektivitas merupakan ketercapaian tujuan sesuatu yang dikerjakan dengan tepat sehingga apa yang diinginkan dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Efektivitas ini diukur setelah tercapainya suatu tujuan pembelajaran. Jika pembelajaran belum mencapai tujuan, maka dapat dikatakan pembelajaran itu tidak efektif. Dalam prosesnya guru dapat membangkitkan kegiatan yang mencapai tujuan belajar. Efektivitas dalam pembelajaran tentu harus didukung oleh berbagai pihak termasuk dari pembuat kebijakan, seperti kepala sekolah, guru, orang tua, dan yang lainnya.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan, maka mereka dituntut harus bekerja secara profesional dan efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran dan belajar. Kinerja adalah unjuk kerja atau hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya (Mangkunegara, 2000; Hasibuan, 2001). Sedangkan Dunda menyatakan bahwa kinerja guru dapat dinilai dari

aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang profesional (Rahman 2005: 72). Selanjutnya, evaluasi yang diberikan kepada guru dalam proses belajar mengajar dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Hal inilah yang dikemukakan oleh Taylor dan Tyler (2012: 3628) seperti berikut:

*“We find that teachers are more productive and effective during the school year when they are being evaluated, but even more productive in the years after evaluation”.*

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik yang didasarkan pada kecakapan dan pengalaman dalam rangka pembinaan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Guru bekerja dan menjalankan tugas lebih produktif dan efektif ketika diberikan penilaian oleh yang berwenang seperti kepala sekolah atau pengawas dengan memperhatikan kompetensi yang dimilikinya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 terdapat empat kompetensi utama guru, yakni kompetensi (1) pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampai keberhasilan secara berkelanjutan pada organisasi guna memperbaiki kinerja guru dengan mengembangkan kemampuan dari tim sejawat guru dan kontribusi guru sebagai individu.

Kinerja guru yang efektif tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Pertama, faktor individu dari guru sendiri dimana guru harus meningkatkan diri dalam pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri dan motivasi kerja dalam menjalankan tugasnya. Kedua, faktor kualitas manajer dari kepemimpinan dalam memberikan arahan dan dorongan yang memotivasi guru untuk bekerja lebih giat dan semangat. Ketiga, faktor tim kerja yang mendukung dan berkolaborasi dalam kerja guru yang turut membantu ketika guru menghadapi permasalahan dalam tugasnya. Keempat, pimpinan memperhatikan dan menyediakan fasilitas kerja guru, menciptakan budaya kerja yang kondusif dalam organisasi sekolah. Kelima, faktor kontekstual berkaitan dengan adanya perubahan secara internal dan eksternal yang harus dicermati oleh guru. Kelima faktor tersebut sangat mempengaruhi peningkatan kinerja guru yang lebih efektif dan produktif.

### III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena antara peneliti dan informan melakukan hubungan langsung. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Ar Rahmah, Kecamatan Loa Janan, Samarinda. Data dalam penelitian ini adalah informasi yang diberikan oleh sumber data yaitu subjek penelitian yang terdiri dari kepala sekolah, guru PNS dan Non PNS. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam, observasi, catatan lapangan dan dokumentasi. Analisis data merujuk pada formula Miles dan Huberman yang dilaksanakan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data. Langkah-langkah pengumpulan data dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan keputusan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan triangulasi data.

### IV. HASIL

#### 4.1 Kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kinerja guru

Berdasarkan temuan penelitian melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan diperkuat dengan hasil wawancara dengan guru PNS dan guru non PNS, maka ditemukan beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

##### 4.1.1 Langkah-langkah menentukan kebijakan

Sehubungan dengan penentuan kebijakan yang dilakukan kepala sekolah, maka ditemukan beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menentukan kebijakan sebagaimana yang dipaparkan dalam petikan wawancara berikut ini:

“Cara yang saya ambil dalam menentukan kebijakan adalah menjadi pendengar yang baik untuk menerima keluhan permasalahan yang ada, berlaku peduli ketika guru mengeluh dihadapannya. Saya harus bisa menganalisis permasalahan yang terjadi untuk menentukan kebijakan yang cocok dalam menyelesaikan masalah tersebut. Kemudian saya memberi saran, memotivasi dan mengawasi agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi. Jika guru belum mampu menyelesaikannya barulah saya mengambil kebijakan dan keputusan yang saya pandang baik, dan setelah itu saya mengevaluasi apakah kebijakan yang saya lakukan itu sudah tepat atau belum” (Wawancara Kepala Sekolah: 1-23).

Berdasarkan petikan wawancara dengan Kepala sekolah di atas, ditemukan bahwa mendengar menjadi langkah yang penting sebelum menentukan atau pengambilan keputusan. Selain dari pada itu, memberikan motivasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh guru adalah sangat penting agar guru dapat mengatasi masalahnya

sendiri. Bantuan pemikiran hanya diberikan jika guru sudah tidak dapat lagi menyelesaikan masalahnya secara mandiri.

#### 4.1.2 Pertimbangan dalam membuat kebijakan

Berdasarkan temuan penelitian pada wawancara dengan kepala sekolah, diketahui bahwa sebelum membuat kebijakan, kepala sekolah meminta saran dan masukan dari guru kemudian ia mempertimbangkan kebijakan yang akan dia ambil. Hal ini dapat ditemukan dalam petikan wawancara di bawah ini:

“Sebelum membuat dan menerapkan kebijakan, saya perlu mempertimbangkan dampak yang diakibatkan dari kebijakan tersebut, apakah positif atau negatif. Oleh karena itu saya selalu melibatkan guru untuk memberikan masukan. Ini termasuk pemberian reward untuk guru yang mematuhi kebijakan dan hukuman untuk guru yang tidak menaati kebijakan tersebut dengan memperhatikan kondisi sarana dan prasarana untuk melakukan kebijakan yang diambil. Ini penting untuk meningkatkan efektifitas kinerja guru” (Wawancara Kepala Sekolah: 24-35).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tergolong sosok yang cukup berhati-hati sebelum memutuskan kebijakan dan menerapkannya di kalangan para guru untuk perbaikan ke depan.

#### 4.1.3 Menentukan kebijakan sendiri dan kebijakan bersama

Dalam menentukan kebijakan, terkadang kepala sekolah menentukan sendiri dan terkadang melibatkan orang lain atau stakeholder jika memang dipandang perlu dengan memperhatikan kondisi yang ada. Berikut ini adalah petikan wawancara yang berhubungan dengan kebijakan sendiri:

“Sebagai kepala sekolah pastinya ada saat bagi saya untuk menentukan kebijakan yang saya ambil sendiri atau kebijakan bersama. Itu dapat dilihat dari kondisi dan situasi yang terjadi. Masalah yang terjadi ini bisa diselesaikan dengan keputusan sendiri atau harus mengadakan rapat dengan guru atau *stakeholder*, seperti memutuskan kenaikan kelas, nilai dan perilaku siswa atau merundingkan peningkatan kinerja guru” (Wawancara Kepala Sekolah: 36-50).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah membuat kebijakan dan pengambilan keputusan sendiri, namun di sisi lain ia juga tidak sepihak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan bersama. Pada permasalahan yang dipandang penting, kepala sekolah menentukan kebijakan bersama guru untuk meningkatkan kemajuan sekolah, efektivitas kerja guru, dan siswa yang dibahas melalui rapat bersama.

#### 4.1.4 Proses perencanaan pembuatan kebijakan

Dalam proses perencanaan pembuatan kebijakan, kepala sekolah melibatkan *stakeholders*, mendengar aspirasi yayasan dan pendapat orang serta mengundang masyarakat setempat. Semua pihak dilibatkan dalam perencanaan dan proses pengambilan keputusan sebagai kebijakan kepala sekolah. Hal itu dimaksudkan supaya kepala sekolah mau mendengar, melihat dan mempertimbangkan permasalahan yang urgent dan melihat kondisi sesungguhnya. Jika kebijakan itu baik dan bermanfaat untuk semua pihak, maka itu akan dijadikan sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Tentu semua itu harus sesuai dengan kebutuhan, bisa dipertahankan atau diperbaiki. jika kebijakan itu baik ada yang dipertahankan atau diperbaiki.

#### 4.1.5 Penerapan kebijakan dalam peningkatan efektivitas kinerja guru

Komunikasi yang efektif dengan guru merupakan cara yang baik untuk meningkatkan efektifitas kinerja guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah ditemukan bahwa kepala sekolah perlu menjalin komunikasi secara aktif dengan guru untuk menerapkan kebijakan dalam peningkatan efektivitas kinerja guru. Temuan ini dapat dilihat dalam petikan wawancara berikut ini:

“Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kerja guru harus mampu menggerakkan guru tersebut secara sukarela tanpa ada paksaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah harus aktif berkomunikasi dengan guru menanyakan kendala yang sedang dihadapi saat mereka mengajar dan menjalankan tugas. Kepala sekolah juga harus memantau langsung ke kelas dan melihat secara langsung kinerja guru di kelas tersebut baik pada saat melengkapi administrasi maupun memberi reward kepada guru yang aktif berpartisipasi dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya” (Wawancara Kepala Sekolah: 60-77)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan beberapa hal di antaranya: mengarahkan guru untuk hal-hal yang baik; menjadi contoh yang baik untuk guru dan siswa; memberikan arahan kepada guru untuk berpartisipasi secara aktif dalam meningkatkan kinerja mengajar; dan menghargai guru yang aktif berpartisipasi dan termotivasi untuk menjalankan tugas dan meningkatkan kinerjanya. Selain dari pada itu, kepala sekolah juga memantau media pembelajaran dan sumber belajar yang digunakan guru.

## **4.2 Kendala dan solusi kebijakan kepemimpinan dalam peningkatan efektivitas kinerja guru**

Dengan kebijakan kepala sekolah, banyak permasalahan yang dapat diselesaikan untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru. Fungsi utama dari kebijakan adalah untuk memberikan jalan keluar bagi permasalahan yang sedang dihadapi guru. Hal ini dapat diketahui melalui petikan wawancara sebagai berikut “menurut pendapat saya fungsi utama dari adanya kebijakan adalah untuk memberikan jalan keluar bagi permasalahan yang sedang dihadapi oleh sekolah” (Wawancara Guru PNS: 61-66). Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa permasalahan yang dihadapi dalam peningkatan efektivitas kinerja guru dapat diselesaikan dengan menggunakan kebijakan yang telah ditetapkan kepala sekolah. Guru menjadi lebih terarah dalam mengerjakan tugasnya sehingga tidak terjadi adanya tumpang tindih jabatan dan kelebihan jam mengajar bagi guru. Guru juga dapat mengerjakan administrasi sesuai dengan format yang telah disediakan dalam mengikuti pelatihan dan juga pembekalan yang diajukan kepala sekolah.

### **4.2.1 Kendala yang dihadapi guru dalam menerima kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru**

Kendala yang dihadapi guru dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan kepala sekolah adalah kurangnya tingkat kedisiplinan seluruh pihak yang terkait untuk mematuhi kebijakan yang ada dan ini menjadi resistensi yang dihadapi oleh kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru didapati bahwa:

“Kendala utama dalam mematuhi kebijakan adalah kurangnya tingkat kedisiplinan guru dalam mematuhi kebijakan yang diputuskan serta terkadang ada guru yang berani untuk menentang kebijakan tersebut”. (Wawancara Guru PNS: 67-72, halaman 153)

Kebijakan yang diputuskan kepala sekolah tidak selalu berjalan lancar. Tidak semua guru menerima kebijakan begitu saja, ada yang sejalan dan ada pula yang tidak sependapat. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan adalah adanya guru yang belum mampu disiplin dalam peningkatan efektivitas kerjanya.

### **4.2.2 Sikap guru dalam mentaati kebijakan kepala sekolah**

Sikap guru dalam mentaati kebijakan kepala sekolah sangat bervariasi, ada yang guru menerima dan ada yang menolak sebagaimana yang tertera dalam petikan wawancara berikut ini:

“respon guru ada dua yaitu guru menerima kebijakan tersebut dengan senang hati dan ada juga guru yang tidak menyukai kebijakan tersebut” (Wawancara Guru PNS: 73-78).

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menarik kesimpulan dari respon guru dalam menyikapi kebijakan yang telah ditetapkan terdapat guru, yaitu sebagian guru menerima dengan baik dan langsung menerapkan kedisiplinan kerja, namun masih sebagian yang lain belum bersedia mendisiplinkan kinerjanya sehingga kurang menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang efektif.

#### 4.2.3 *Reward* dan sanksi bagi guru dalam menyikapi kebijakan kepala sekolah

Kepala sekolah tidak memberikan *reward* atau sanksi kepada guru yang kurang taat menjalankan kebijakan yang telah diputuskan untuk dilaksanakan bersama, namun kepala sekolah hanya memberikan nasihat, peringatan dan teguran kepada guru yang melanggar aturan kebijakan tersebut. Temuan ini dapat dilihat dalam petikan wawancara di bawah ini:

“Sebagai kepala sekolah seharusnya memberikan *reward* bagi guru yang mampu menjalankan kebijakan dengan baik dan terlihat peningkatan efektivitas kinerjanya dalam mengajar maupun menyelesaikan administrasi dengan tepat waktu, namun untuk saat ini dalam penerapan kebijakan yang telah ditetapkan, kepala sekolah belum memberlakukan pemberian *reward* dan juga tidak memberlakukan hukuman bagi guru yang belum menjalankan kebijakan dengan baik dan belum terlihat peningkatan efektivitas kinerja dengan baik” (Wawancara Guru Non PNS: 83-87).

Kepala sekolah tidak memberikan *reward* apapun kepada guru yang telah menjalankan kebijakan tersebut walaupun ditemukan adanya peningkatan yang signifikan dalam efektivitas kinerja guru. Di lain pihak, kepala sekolah tidak memberikan sanksi kepada guru yang belum mentaati kebijakan dengan baik dan belum menunjukkan peningkatan efektivitas kinerjanya, baik dalam aktivitas mengajar maupun dalam menyelesaikan perangkat administrasi.

## V. PEMBAHASAN

Hasil analisis tiga sumber data yang diperoleh dari tiga informan yang berbeda, dengan menggunakan adalah sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Bachri, (2010), bahwa pimpinan mengambil kebijakan sekolah untuk meningkatkan efektivitas kinerja selalu melalui rapat sebelumnya, sehingga keputusan kebijakan yang diambil kepala sekolah

merupakan hasil kesepakatan bersama dengan para guru. Kepala sekolah mengadakan rapat untuk membahas kepentingan dan mengatasi permasalahan di Sekolah.

Selain dari pada itu, ia juga sering melakukan khusus dengan mengundang berbagai unsur dari guru, staf, yayasan dan *stakeholder* untuk menyampaikan gagasan beliau dan sekaligus untuk mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan memotivasi unsur yang terkait agar melakukan sesuatu yang lebih efektif untuk kepentingan sekolah. Apa yang dilakukan kepala sekolah adalah relevan dengan teori dan hasil beberapa penelitian terdahulu untuk meningkatkan kinerja guru dan unsur yang terkait agar lebih efektif dalam menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan tupoksi dan SOP sekolah (Taufan, 2016; Sanderson 2002).

Sejalan dengan Ekosiswoyo (2016) dan Nir (2006: 207), hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan dan kebijakannya, kepala sekolah telah berusaha mempengaruhi bawahannya, memotivasi dan menggerakkan guru agar lebih meningkatkan kinerja dan efektif dalam melakukan pembelajaran serta menyelesaikan tugas administrasi demi tercapainya visi dan misi sekolah. Kepala sekolah juga melakukan pengawasan atau kontrol kepada guru. Untuk mencapai peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah terus berupaya menghimbau dan menggerakkan guru supaya bekerja lebih produktif dan efektif dengan cara memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, seminar atau melanjutkan sekolah. Hal ini sejalan dengan beberapa pernyataan yang dikemukakan oleh Rahman (2005), Taylor and Tyler (2012).

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kebijakan yang telah ditetapkan kepala sekolah memberikan perubahan pada guru dalam peningkatan efektivitas kinerja walaupun belum secara keseluruhan sejalan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan kepemimpinan kepala sekoah harus melakukan perubahan yang efektif dalam mempengaruhi kinerja guru (Maduratan, 2013; Mukhtar, 2015; Ramdhani, 2017). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan adanya perberbedaan karena kesejahteraan mereka sering terabaikan, sementara kepala sekolah banyak memberi tugas yang mereka pandang sebagai beban tanpa diberikan imbalan yang memadai. Tindakan kepala sekolah merekrut guru PNS adalah untuk mengatasi adanya tugas rangkap jabatan pada guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga guru dapat fokus dalam bekerja.

Dalam perekrutan guru, kepala sekolah mengutamakan guru yang mempunyai kualifikasi minimal S1 yang berstatus PNS dan sesuai dengan peraturan pemerintah

(Undang-Undang no 14 tahun 2005). Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Darling Haront (2005) tentang guru yang berpendidikan tinggi dan efektif. Semua kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah selalu mempertimbangkan kemampuan dana sekolah yang tersedia. Kebijakan kepala sekolah tersebut dipandang tepat, baik oleh guru PNS maupun Non PNS dan bisa membuat perubahan sistem di sekolah menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan apa yang telah dilakukan kepala sekolah tidak sejalan dengan apa yang ditemukan oleh penelitian terdahulu dan teori yang menyebutkan untuk mempengaruhi dan menetapkan kebijakan harus melalui tiga proses, yaitu formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan (Bush, 2007; Taufan, 2016) karena berdasarkan temuan peneliti apa yang dilakukan oleh kepala sekolah hanya memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan tanpa ada tindak lanjut evaluasi berikutnya, walaupun kepala sekolah dalam menentukan kebijakan dan menyelesaikan masalah dengan mengikut sertakan guru. Adalah harus diakui bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kinerja guru adalah sejalan dengan beberapa teori yang mendukung (Bakry, 2010; Sulistiya, 2013). Peneliti juga menemukan bahwa penyediaan media pembelajaran belum memadai dan kekurangan itu memberi pengaruh pada peningkatan efektivitas kinerja guru untuk dalam memenuhi standar mutu pendidikan. Ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh para pakar tentang peran media pembelajaran dalam peningkatan mutu pendidikan (Kusuma, dkk, 2017).

### **5.1. Kendala kepala sekolah dalam peningkatan efektifitas kinerja guru**

Dari hasil wawancara dengan ketiga informan yaitu kepala sekolah, guru PNS, dan guru non PNS di Madrasah Ibtidaiyah tersebut ditemukan adanya resistensi terhadap kepala sekolah dalam penolakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Resistensi itu disebabkan banyaknya beban kerja yang menyebabkan para guru tidak fokus dalam menunaikan tugasnya dan ketidakmampuan guru dalam menggunakan perangkat media pembelajaran yang berbasis teknologi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hidayat, 2016; Setiyati, 2014; Susanto, 2012) bahwa beban kerja yang berlebihan bisa menjadi masalah bagi guru,

apalagi ditambah dengan imbalan atau honor yang kurang memadai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan Kimwarey et al, (2014) bahwa:

*“the nature of teachers work today can be challenging. The demands from the development of technology, increased controls in curriculum and instruction, standardization of teachers’ work make teachers maintain little control over their work making the professional abilities and resulting in decline in teacher’s status”.*

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa informan selain kepala sekolah, pelanggaran disiplin dan ketaatan terhadap kepala sekolah yang dilakukan oleh beberapa guru ternyata juga terkait dengan kurangnya rewards yang diberikan kepala sekolah kepada guru, khususnya guru yang berstatus honorer (non PNS) Kepala sekolah dipandang kurang aktif mengikutsertakan guru Non PNS dalam kegiatan pelatihan kinerja yang bertujuan peningkatan kemampuan dan keahlian guru yang profesional.

Temuan penelitian ini juga menemukan sebagian guru berpandangan kepala sekolah kurang tegas dalam mengimplementasikan kebijakan yang diputuskan terutama pada janji pemberian reward kepada guru yang aktif yang tidak selalu dijalankan. Selain dari pada itu, kepala sekolah juga dipandang kurang tegas menghadapi guru yang kurang disiplin dan kurang transparan dalam proses pengangkatan guru. Sikap kepala sekolah seperti ini disebabkan oleh faktor kurangnya dana yang menunjang pengembangan dan perubahan sekolah yang lebih bermutu. Hal yang lebih penting lagi adalah kemampuan atau kompetensi manajerial kepala sekolah dirasakan terbatas untuk mengerakkan para guru bekerja yang efektif dan profesioanal.

## **5.2. Solusi kepala sekolah dalam peningkatan efektifitas kinerja guru**

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kedua informan selain kepala sekolah ditemukan bahwa solusi yang dilakukan kepala sekolah hanya memberikan nasehat dan teguran kepada guru yang kurang disiplin dan yang kurang bekerja dengan efektif. Guru PNS juga menyatakan bahwa apabila kepala sekolah merekrut guru honorer, maka sistem penggajian tidak dapat dipastikan karena kemampuan finansial yang sangat terbatas untuk pembayaran honor guru. Solusi yang dilakukan kepala sekolah adalah berusaha merekrut guru PNS jika memungkinkan.

Berdasarkan beberapa masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi kebijakan, adalah disarankan agar Kepala Sekolah Ibtidaiyah dapat mengikuti peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah melalui Musyawarah Kepala

Sekolah (MKS), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Pusat Kegiatan Kepala Sekolah (PKKS). Selai dari pada itu, peningkatan dapat dilakukan melalui pendidikan pasca sarjana jurusan Manajemen Pendidikan bagi para kepala sekolah sesuai dengan bidangnya sehingga Kepala Sekolah Ibtidaiyah dapat menjadi pimpinan yang profesional dengan paradigma baru dalam meningkatkan kedisiplinan dalam kepemimpinannya. Solusi semacam ini diperlukan untuk meningkatkan disiplin dan menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi guru dalam peningkatan kinerja mereka. Ini sesuai dengan teori dan hasil penelitian terdahulu (Mukhtar, 2015; Maduratan, 2013) serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah (Mundiri, 2016; Murwati, 2013).

Pembentukan kelompok diskusi profesi dapat mengatasi tenaga kependidikan yang kurang bersemangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah yang melibatkan pengawas sekolah, komite sekolah atau orang lain yang ahli dalam memecahkan masalah yang dihadapi kepala sekolah dan tenaga pendidik. Berdasarkan pengamatan peneliti, telah ditemukan titik persamaan yang disampaikan kepala sekolah, guru PNS dan Non PNS bahwa merekrut guru baru PNS untuk membantu pekerjaan guru lain yang memiliki kelebihan jam mengajar dapat mengurangi masalah keuangan yang dihadapi sekolah.

## VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pertama kebijakan yang dilakukan Kepala Sekolah Ibtidaiyah memberikan pengaruh dan perubahan kepada guru untuk melaksanakan kedisiplinan untuk meningkatkan efektivitas kinerja demi mewujudkan perubahan dan kemajuan sekolah. Kebijakan yang diputuskan kepala sekolah merupakan implementasi manajemen sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola institusi pendidikan. Kepala sekolah menjalankan peraturan dengan kebijakan yang lebih fleksibel untuk mengatasi permasalahan dan kekurangan yang ada. Akan tetapi dalam melakukan kebijakan, kepala sekolah menghadapi beberapa kendala seperti adanya beberapa guru yang belum siap untuk melakukan perubahan yang lebih efektif. Merubah *mind set* dari kebiasaan kinerja yang rendah menjadi guru, baik guru PNS maupun Non PNS, yang berdisiplin tinggi dan mentaati kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan tantangan besar bagi kepala sekolah.

Selain dari pada itu, kepala sekolah juga menghadapi beberapa tantangan yang memerlukan perhatian bersama seperti terjadinya tumpang tindih pekerjaan yang disebabkan kurangnya tenaga pendidik, kekurangan perangkat administrasi, sarana dan prasarana sekolah, tidak adanya *rewards* untuk guru yang aktif, dan sering terlambatnya pemberian honor mengajar pada guru Non PNS. Semua ini menjadi faktor penyebab terjadinya rendahnya kinerja guru dan staf. Untuk mengatasi beberapa permasalahan tersebut, Kepala Sekolah Ibtidaiyah melakukan beberapa hal yang diputuskan berdasarkan kebijakan seperti merikrut tenaga guru PNS untuk mengurangi beban finansial sekolah karena mereka telah mendapat gaji dari pemerintah, melengkapi fasilitas sekolah secara bertahap, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi demi membantu guru untuk meningkatkan kinerja yang lebih efektif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan validitas data melalui triangulasi pada penelitian kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(1), 46-62.
- Bakry, A. (2010). Kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik. *Jurnal Medtek*, 2(1), 1-13.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education*. 27(3), 391-406.
- Darling-Hammond, L., Holtzman, D. J., Gatlin, S. J., & Heilig, J. V. (2005). Does teacher preparation matter? Evidence about teacher certification, Teach for America, and teacher effectiveness. *Education policy analysis archive*, 13 (42).
- Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 14 (2).
- Hasibuan, S.M. (2001). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Jurnal Magister Manajemen*, 1 (1), 71-80.
- Hidayat, Z. (2016). Pengaruh stres dan kelelahan kerja terhadap kinerja guru SMPN 2 Sukodono di Kabupaten Lumajang. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 6(1), 36-44.
- Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal penelitian pendidikan*. 11 (2), 77-89.
- Kimwarey, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. *Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51-56.
- Kusuma, A. M., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi internal terhadap efektivitas kerja guru SMK PGRI Wonoasri. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 5(1), 41-52.

- Maduratan, M. (2013). Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di sekolah dasar negeri 015 Samarinda. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(1).
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika aditama.
- Mukhtar, M. (2015). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Unsyiah*, 3 (3).
- Mundiri, A. (2016). The leadership of headmaster in building a work culture based on pesantren. In *International Conference on Education and Training* pp. 1-7.
- Murwati, H. (2013). Pengaruh sertifikasi profesi guru terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di smk negeri se-Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi (BISE)*, 1(1), 1-10.
- Nir, Adam. E., & Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teachers' self-efficacy. *Planning and Changing*, 37, 205-218.
- O'Toole Jr, L. J. (2000). Research on policy implementation: Assessment and prospects. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 263-288.
- Rahman, M. (2005). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan latar belakang terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA 3 (2)*. 146-148.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal Publik*, 11(1), 1-12.
- Sanderson, I. (2002). Evaluation, policy learning and evidence-based making. *Public administration*, 80(1), 1-22.
- Setiyati, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.
- Sulistiya, M. (2013). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(2).
- Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2 (2).
- Suwitri, S. (2008). *Konsep dasar kebijakan publik*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Taufan, J., & Mazhud, F. (2016). Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Sekolah X Kota Jambi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 14 (1).
- Taylor, E. S. and Tyler, J. H. (2012). The effect of evaluation on teachers performance. *American Economic Review*, 102 (7), 3628-51.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational administration quarterly*, 44 (4), 458-495.