

**MODEL PENGAMBILAN KEBIJAKAN SEKOLAH
(Studi Kasus di SDN Grobogan 2)**

TESIS



**Oleh:
Yustika Caprilin Costantina
NIM: 212215027**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JULI 2017**

ABSTRAK

Costantina, Yustika Caprillin, 2017. *Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan 2 Madiun)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mambaul Ngadimah, M.Ag

Kata Kunci: Kebijakan, Keputusan, Kepala Sekolah

Kebijakan adalah prinsip atau cara bertindak yang dipilih untuk mengarahkan pengambilan keputusan yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada tingginya mutu dengan dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambil. Kompleksitas masalah yang dihadapi SDN Grobogan 2 diperlukan alternatif pemecahan yang diperlukan suatu proses pembuatan kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan Proses Pengambilan Kebijakan Sekolah di SDN Grobogan 2 dalam: 1) Mengidentifikasi Masalah di SDN Grobogan 2; 2) Menganalisis Kesulitan di SDN Grobogan 2; 3) Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2; 4) Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2; 5) Merintis Rencana Aksi di SDN Grobogan 2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Lokasi penelitian di SDN Grobogan 2. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi reduksi data, display data, dan kesimpulan. Sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa proses pengambilan kebijakan sekolah di SDN Grobogan 2 sesuai dengan model administratif dengan siklus tindakan melalui tahap: 1) Identifikasi Masalah: melihat analisis lingkungan dan kondisi sosial untuk meningkatkan mutu yang berkaitan dengan manajemen kurikulum, peserta didik, ketenagaan, sarana dan prasarana dan pembiayaan; 2) Analisis Kesulitan: yang sedang dihadapi dan kesulitan jangka panjang dengan tingkat kesulitan masalah sederhana, agak sederhana dan rumit; 3) Kriteria Pemecahan Masalah: rapat rutin, rapat insidental, koordinasi dua arah dengan guru yang diberi kewenangan, keputusan individu; 4) Rencana atau Strategi Aksi: mengikut sertakan guru di dalam worksop K13, program pendampingan K13, guru wajib mengikuti KKG, pengadaan buku K13, pembagian tugas guru mengajar disesuaikan dengan kondisi, bekerja sama dengan TK, kebijakan berbasis agama, konseling siswa, penggalan bakat dan minat, pembinaan prestasi berkelanjutan, pemberian *reward* kepada siswa berprestasi, pemberdayaan non PNS, pembenahan prasarana, realisasi anggaran secara bertahap, memberikan gaji sesuai dengan kinerja; 5) Merintis Rencana Aksi: membangun komunikasi yang baik, membangun kedekatan antara bawahan dan atasan, dan evaluasi kebijakan sehingga diperoleh hasil yang memuaskan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan bangsa Indonesia tertera dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945, diantaranya mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat itu menyentuh langsung tanggung jawab pemerintah agar mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang di atur dengan undang-undang. Upaya tersebut telah banyak dilakukan melalui kegiatan pembangunan nasional di bidang pendidikan, yang sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa akan bermuara pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia, yang berpengaruh langsung pada upaya mewujudkan kesejahteraan umum, yang juga merupakan amanat revolusi kemerdekaan.

Pendidikan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam kehidupan, yang berarti setiap manusia berhak mendapat dan berharap dapat berkembang dalam pendidikan secara nyaman. Usia pendidikan adalah setua usia manusia. Pendidikan adalah suatu interaksi manusia (*human interaction*) antara pendidik/guru dengan anak didik/subyek didik/peserta didik/siswa yang dapat menunjang pengembangan manusia seutuhnya yang berorientasi pada nilai-nilai dengan pelestarian serta pengembangan kebudayaan yang berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan manusia tersebut.¹

¹Ary H. Gunawan, *Kebijakan-kebijakan Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1986), 1.

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam Pasal 31 ayat (1) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berbunyi

*Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan.*²

sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa

*Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang.*³

Maka sudah menjadi hak setiap warga Negara Indonesia untuk dapat menikmati adanya pendidikan secara layak, dan di sisi lain menjadi sebuah kewajiban dari Pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan bagi warga negaranya. Adanya usaha pemerintah untuk memajukan pendidikan di Indonesia telah tercermin dengan mengalokasikan anggaran pendidikan yang mencapai 20 persen dari APBN, sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sementara itu, masalah pendidikan adalah salah satu permasalahan yang menjadi ranah kewenangan dari Pemerintah Daerah, hal tersebut sebagaimana tertuang dalam Pasal 13 ayat (1) Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa terdapat enam belas urusan wajib yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Salah satu urusan wajib tersebut adalah penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut dipertegas dalam

²Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 Amandemen IV.

³Ibid.

Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota, yang menyatakan bahwa masalah pendidikan menjadi salah satu urusan yang wajib diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pendidikan adalah salah satu bidang yang didesentralisasikan dimana oleh pemerintah pusat dilimpahkan wewenang penanganannya kepada pemerintah daerah.

Desentralisasi pada dasarnya adalah penataan mekanisme pengelolaan kebijakan dengan kewenangan yang lebih besar diberikan kepada daerah agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan lebih efektif dan efisien.⁴Dengan semangat desentralisasi pendidikan yang semakin menguat, sekolah menjadi leluasa bergerak mengelola sumber daya yang ada sehingga mutu dapat ditingkatkan. Apalagi dengan diterapkannya suatu alternatif model pengelolaan sekolah dengan manajemen berbasis sekolah, akan menjadikan kompetisi antar sekolah semakin nampak.

Sekolah yang merupakan salah satu bentuk organisasi yang ada di masyarakat yang menjalankan salah satu kebutuhan dan misi kehidupan masyarakat beradab, yaitu menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Dimana sekolah menjadi suatu organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen karena di situlah aktivitas manajemen menjadi salah satu sub sistem dari sistem

⁴Lela Dina Pertiwi, "Efisiensi Pengeluaran Pemerintah Daerah di Propinsi Jawa Tengah," *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 12 No. 2, 123–139.

organisasi.⁵ Manajemen menjadi tehnik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional. Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.⁶

Kebijakan adalah prinsip atau cara bertindak yang dipilih untuk mengarahkan pengambilan keputusan.⁷ Kebijakan dan pengambilan keputusan adalah dua unsur yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Kebijakan adalah sesuatu yang lebih bersifat teoretis, sedangkan pengambilan keputusan lebih bersifat praktis. Tindakan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada teoretis dapat mengurangi nilai keilmiahannya sebuah keputusan, sedangkan kebijakan yang tidak disertai dengan pengambilan keputusan sulit akan menemukan wujudnya. Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan

⁵Salah satu ciri utama dari suatu organisasi adalah adanya sekelompok orang yang menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang telah dirumuskan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara, 2008), 73.

⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), 44.

⁷Edi Suharto, *Analisis Kebijakan Publik Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial* (Bandung: Alfabeta, 2010), 7.

yang diambilnya. Seorang pimpinan atau manajer yang efektif adalah pimpinan atau manajer yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan.⁸ Pembuatan keputusan itu sejatinya bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit serta belum lagi resiko yang timbul akibat pembuatan keputusan tersebut.⁹

Dengan melihat apa yang terjadi di organisasi khususnya organisasi pendidikan atau sekolah dengan pendekatan proses, maka secara logis dapat dikatakan bahwa *output* dan *outcome* yang berkualitas bukan dihasilkan oleh tindakan yang asal-asalan, tetapi tindakan yang terpilih dari sekian banyak alternatif yang ada. Menentukan tindakan terpilih adalah sebuah proses pengambilan keputusan, dengan demikian kualitas sebuah lembaga dimulai dari bagaimana pengambilan keputusan tersebut di buat.¹⁰

Adair dalam Syafaruddin menjelaskan, "*the first requirement for succes in any entreprise, then is high quality management decision*". Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer yang memimpin. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa di dalam lembaga yang berkualitas maka keputusan-keputusan yang diambilpun adalah keputusan yang berkualitas, apakah dilihat dari proses ataupun hasil dari keputusan

⁸Ahmad Sabri, "Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 5, Juli 2013*, 373.

⁹Iskandar Zulkarnain, "Pembuatan Keputusan dalam Keadaan Resiko Oleh Kepala Sekolah," *Manajer Pendidikan Volume 10, Nomor 2 (Maret 2016)*, 138.

¹⁰Sodiq Purwanto, "Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang)" (Tesis, Program Pasca Sarjana Progm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2006), 8.

tersebut.¹¹Demikian pula sebaliknya, bila keputusan-keputusan yang diambil tidak berkualitas, hampir dipastikan bahwa organisasi tersebut tidak berkualitas. Dengan demikian maju atau mundurnya lembaga pendidikan, berkualitas atau tidaknya sekolah, salah satu faktornya adalah pada apa dan bagaimana keputusan tersebut di ambil.

SDN Grobogan 2 yang merupakan sebuah lembaga pendidikan negeri di wilayah Kabupaten Madiun yang menyelenggarakan pendidikan tingkat dasar yang diakui kualitas mutu pendidikannya dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya pendidikan di tingkat dasar. Hal ini dibuktikan dengan terakreditasi A, sebagai salah satu bagian sekolah rujukan dan adanya budaya religius yang berbeda dengan sekolah dasar negeri lainnya. Namun lembaga pendidikan ini pada tahun 2016 terkena dampak dari kebijakan penggabungan sekolah. Hal ini berdasarkan Surat Keputusan Bupati Madiun Nomor 188.45/287A/KPTS/402.031/2016 tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2016. Dimana dilakukan penggabungan sejumlah sekolah dasar negeri di Kabupaten Madiun menjadi target penggabungan/penghapusan dan pergantian nama sekolah dasar negeri seperti dalam tabel 1.1:¹²

¹¹Ibid.

¹²Surat Keputusan Bupati Madiun Nomor 188.45/287A/KPTS/402.031/2016 Tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2016, dokumen, 01/D/IX/2016, 1 September 2016.

Tabel 1.1 Daftar Penggabungan SDN di Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2016¹³

NO	NAMA SEKOLAH YANG DIGABUNG	NAMA SEKOLAH YANG MENERIMA PENGGABUNGAN
1	SDN BALEREJO 04 Jl. Raya Kebonsari No 279 Kebonsari	SDN BALEREJO 02 Jl. Raya Kebonsari No 22 Kebonsari
2	SDN SUKOREJO 03 Dupok No 106 Sukorejo, Kebonsari	SDN SUKOREJO 02 Dupok No 105 Sukorejo, Kebonsari
3	SDN PURWOREJO 04 Sriti No 578 Purworejo, Geger	SDN PURWOREJO 02 Jl. Manyar 831, Purworejo, Geger
4	SDN SUMBEREJO 02 Sunan Kalijogo No 78, Sumberrejo, Geger	SDN SUMBEREJO 01 Sunan Ampel No 196, Geger
5	SDN KRANGAN 02 Prawirodirjan No 104. Karnggan , Geger	SDN KRANGAN 01 Jl. Prawirodirjan No 92, Kranggan, Geger
6	SDN SEWULAN 01 Jl. Empu Nurya No 777, sewulan, Dagangan	SDN SEWULAN 02 Jl. Empu Nurya No 778 Sewulan , Dagangan
7	SDN TEGUHAN 01 Jl. Raya Bara, Teguhan, Jiwan	SDN TEGUHAN 02 Jl. Raya Barat Teguhan, Jiwan
8	SDN GROBOGAN 01 Jl. Ahmad Yani, Gobogan, Jiwan	SDN GROBOGAN 02 Jl. Ahmad Yani, Grobogan, Jiwan
9	SDN BIBRIK 02 Jl. Raya Bibrik No 158 Bibrik, Jiwan	SDN BIBRIK 01 Jl. Raya Bibrik No 156, Bibrik, Jiwan
10	SDN NGAMPEL 02 Jl. A. Yani No 74 Ngampel, Mejayan	SDN NGAMPEL 01 Jl. A. Yani No 74 Ngampel, Mejayan
11	SDN KANUNG 01 Desa Kanung, Sawahan	SDN KANUNG 01 Desa Kanung, Sawahan
12	SDN CABEAN 01 Jl. Banyak No 01, Cabean, Swahan	SDN CABEAN 02 Jl. Banyak No 01, Cabean , Sawahan
13	SDN DIMONG 02 Ds. Dimong, Madiun	SDN DIMONG 03 Jl. Raya Dimong No 93, Dimong, Madiun
14	SDN NGLAMES 02 Jl. Baudayang No 14, Nglames, Madiun	SDN NGLAMES 01 Jl. Raya Nglames No 115. Nglames, Madiun

Dalam tabel 1.1 diketahui bahwa SDN Grobogan 2 menjadi sekolah yang menerima penggabungan dari SDN Grobogan 1, dimana SDN Grobogan 1 dan 2 yang merupakan sekolah satu halaman, yang dikhawatirkan terjadi benturan budaya dan konflik internal, selain tidak memenuhi standar sarana dan prasarana. Kedua sekolah tersebut memiliki jenjang pendidikan yang sama, yaitu sekolah dasar negeri dengan program rombongan belajar kelas 1 sampai dengan kelas 6 dan jumlah peserta didik tidak memenuhi persyaratan yaitu SDN Grobogan 01 memiliki jumlah siswa 112 dan SDN Grobogan 02

¹³Ibid.

memiliki jumlah siswa 121, dan setelah digabung menjadi 233 siswa. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu 2013-2015 jumlah murid pada kedua sekolah tersebut menurun dan atau tidak pernah memenuhi standar jumlah minimal yang ditetapkan. Lokasi geografis Desa Grobogan berbatasan dengan beberapa desa dan juga tidak jauh dari pusat Kota Madiun, hal ini membuat anak-anak yang tinggal di daerah perbatasan dengan desa lain lebih memilih untuk bersekolah ke sekolah dasar negeri terdekat atau lari ke sekolah dasar yang berada di wilayah Kota Madiun, dengan melihat kualitas mutu yang lebih bagus dari pada sekolah di desa. Banyak anak usia sekolah dasar di wilayah Desa Grobogan bersekolah di sekolah yang berbasis agama seperti Madrasah karena orientasi masyarakat berubah sejak beberapa tahun terakhir dalam mengikuti perkembangan zaman sehingga banyak faktor yang menjadikan orang tua untuk memberikan pendidikan yang berbasis agama mengingat perkembangan globalisasi yang begitu cepat sehingga ditakutkan anak-anak akan terjerumus dalam kehidupan yang negatif.

Sehingga perubahan nama sekolah pada kedua sekolah tersebut berganti nama menjadi SDN Grobogan 02 sejak 2 Juni 2016 dengan pimpinan Kepala Sekolah SDN Grobogan 02 dikarenakan akreditasi yang lebih bagus SDN Grobogan 2 sebagai sekolah yang menerima penggabungan dari pada SDN Grobogan 1 yang sebagai sekolah yang digabung. Maka seluruh aset SDN Grobogan 01 menjadi milik SDN Grobogan 02, termasuk siswa dan tenaga pendidiknya. Segala kebijakan yang berlaku di SDN Grobogan 02 juga berlaku untuk seluruh komponen dari SDN Grobogan 01. Sehingga, butuh penyesuaian

dalam bentuk sarana prasarana, tenaga pendidik, peserta didik, visi misi, tujuan sekolah, budaya dan iklim kerja sekolah, serta penyesuaian struktur birokrasi dan pembagian wewenang.

Kenyataan di lapangan setelah kedua sekolah dasar negeri tersebut menjadi satu ada beberapa permasalahan yang timbul diantaranya (1) ketidaksiapan Kepala Sekolah SDN Grobogan 2 dalam memajemen ulang sekolah, dimana Kepala Sekolah belum siap jika harus membawahi dua sekolah yang dijadikan satu dengan satu sekolah sudah baik manajemennya dan satu sekolah masih belum baik; (2) ketidaksiapan guru dari SDN Grobogan 1 dalam implementasi kurikulum yang digunakan di SDN Grobogan 2, dimana guru yang sebelumnya berasal dari SDN Grobogan 1 belum pernah mendapatkan pelatihan mengenai implementasi kurikulum 2013 (K13) karena sebelumnya masih menggunakan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) sehingga masih bingung dalam mengaplikasikan didalam memberikan materi ke siswa; (3) ketidaksiapan wali murid SDN Grobogan 1 terhadap K13 dimana wali murid SDN Grobogan 1 yang menganggap bahwa K13 masih sulit dipahami dan mengerti oleh anaknya serta membingungkan; (4) realisasi pengeloan keuangan sekolah yang belum maksimal hal ini sekolah masih belum bisa menggunakan dana BOS sesuai dengan perencanaan, dimana bendahara sekolah yang masih kesulitan dalam membuat realisasi penggunaan keuangan sekolah karena jumlah dana BOS yang diterima semakin banyak; (5) tata kelola sarana prasarana yang masih semerawut, terutama dalam penataan parkir siswa dan sarana prasarana yang sudah tidak layak pakai terutama

banyaknya almari yang rusak; (6) pengelolaan data administrasi siswa dan guru masih semrawut, sehingga ada keterlambatan dalam pengimputan ulang pada aplikasi data pokok pendidikan; dan (7) jumlah guru yang terlalu banyak, terutama jumlah guru non PNS, sehingga banyak guru non PNS yang tidak dapat di mutasi seperti guru PNS tidak mendapat jam mengajar.¹⁴

Dengan berbagai persoalan yang dihadapi SDN Grobogan 2 di atas membuat Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab kegiatan pendidikan di sekolah harus membuat suatu kebijakan agar dapat terselenggara pendidikan dasar yang efektif dan efisien dalam meningkatkan mutu pendidikan terutama pada Pendidikan Dasar. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan 2).”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Proses Pengambilan Kebijakan Sekolah di SDN Grobogan 2 dengan menekankan pada:

1. Mengidentifikasi Masalah di SDN Grobogan 2;
2. Menganalisis Kesulitan di SDN Grobogan 2;
3. Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2;
4. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2; dan
5. Merintis Rencana Aksi di SDN Grobogan 2.

¹⁴Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 16 September 2016.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Bagaimana Proses Pengambilan Kebijakan Sekolah di SDN Grobogan 2 dalam:

1. Mengidentifikasi Masalah di SDN Grobogan 2;
2. Menganalisis Kesulitan di SDN Grobogan 2;
3. Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2;
4. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2; dan
5. Merintis Rencana Aksi di SDN Grobogan 2.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

1. Sebagai pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan tentang model pengambilan kebijakan sekolah.
2. Sebagai masukan praktisi pada umumnya, dan secara khusus bagi Kepala Sekolah serta lembaga pendidikan yang bersangkutan baik dalam menjalankan perannya untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan keefektifan mutu pendidikan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Untuk menghindari adanya duplikasi hasil penelitian serta untuk mengetahui arti pentingnya penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan dokumentasi dan kajian atas hasil penelitian yang pernah ada pada persoalan yang hampir sama. Dalam penelitian ini yang akan ditekankan sebagai tinjauan pustaka adalah Model Pengambilan Kebijakan sekolah. Sepanjang sepengetahuan penulis, penelitian yang secara khusus mengkaji tentang model pengambilan kebijakan sekolah di SDN Grobogan 2 dan penelitian ini belum pernah dilakukan. Namun demikian ada beberapa karya tulis yang dapat di telaah sebagai berikut:

Sodiq Purwanto dalam penelitian “Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di PIKA Semarang).” Dengan fokus dalam penelitian, yaitu 1) model pengambilan keputusan dan 2) teknik pengambilan keputusan, dua di antara banyak aspek dalam pengambilan keputusan. Dengan temuan penelitian menunjukkan bahwa PIKA Semarang menggunakan dasar rasionalitas dalam pengambilan keputusan, atau lebih tepatnya rasionalitas yang dibatasi (*bounded rationality*) dengan langkah-langkah a) identifikasi masalah; b) pencarian alternatif solusi; c) mengkomunikasikan keputusan; d) melakukan melalui mekanisme umpan balik. Meskipun demikian, pengambilan keputusan melalui intuisi kadang-

kadang masih dilakukan. Adapun teknik yang paling umum digunakan di dalam pengambilan keputusan adalah *brain storming* atau curah pendapat. Proses pengambilan keputusan di PIKA dilakukan dalam tiga mekanisme pokok, yaitu rapat-rapat berjenjang, koordinasi antar staf di luar rapat, dan pengambilan keputusan individu. Pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain sistem yang berlaku, budaya atau kebiasaan di dalam organisasi, latar belakang individu, substansi masalah yang harus dipecahkan, dan ketersediaan sumber daya.¹⁵

Sukati dalam penelitiannya yang berjudul “Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah (Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan).” Memaparkan bahwa Kepala Sekolah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks. Masalah-masalah tersebut menuntut penyelesaian secara cepat dan tepat. Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan mempertimbangkan dan mengambil keputusan secara cermat, termasuk di SMP Negeri 2 Jakenan. Fokus penelitian adalah karakteristik personal/tim dalam pengambilan keputusan, karakteristik proses pengambilan keputusan, dan karakteristik hasil keputusan Kepala Sekolah mengenai organisasi sekolah di SMP Negeri 2 Jakenan. Dengan hasil penelitian adalah Karakteristik personal/tim pengambil keputusan Kepala Sekolah adalah kompetensi, kecermatan, keseriusan, komitmen masing masing personal, dan mampu menjaga rahasia. Karakteristik proses pengambilan keputusan

¹⁵Sodiq Purwanto, “Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang)” (Tesis, Program Pasca Sarjana Progm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2006), xiv.

adalah a) mengidentifikasi masalah yang terjadi di sekolah; b) membuat prioritas yang akan dipecahkan terlebih dahulu; c) menganalisis masalah untuk menemukan penyebab dari masalah tersebut; d) menentukan target yang ingin dicapai dalam pemecahan tersebut; e) menyusun beberapa cara (alternatif) untuk mencapainya; f) memilih salah satu alternatif yang terbaik; g) melaksanakan alternatif yang terpilih tersebut; dan h) mengevaluasi pelaksanaan keputusan. Proses pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh kepala sekolah, oleh personal/tim yang ditunjuk Kepala Sekolah, dan secara partisipasi. Karakteristik hasil keputusan Kepala Sekolah adalah instruksi, inovasi, dan solusi.¹⁶

Selanjutnya penelitian M. Hasyim Rosyidi “Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik”. Fokus Penelitian ini adalah 1) bagaimana Kebijakan Kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 2) bagaimana model perumusan kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 3) bagaimana analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah; 4) bagaimana evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah. Dengan hasil penelitian adalah 1) kebijakan Kepala UPTD untuk meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah K3S (Kelompok Kerja Kepala

¹⁶Sukati, “Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Tentang Organisasi Sekolah: Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan” (Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011), vii,

Sekolah), pembinaan atau workshop; 2) model perumusan kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah adalah kelompok dan musyawarah; 3) analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah dengan menggali informasi, pengusulan kebijakan, seleksi kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi; 4) evaluasi kebijakan UPTD dalam mengatasi problem dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah di Kec. Bungah dengan observasi, seleksi, pembinaan, rekomendasi, tindak lanjut.¹⁷

Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syarifudin “Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung)”. Dengan hasil penelitiannya yaitu: 1) perumusan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung dengan jalan: a) kemampuan merencanakan belajar mengajar dengan jalan guru harus bahan ajar, perangkat pembelajaran, program semester dan menyusun program pembelajaran; b) kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar yaitu Kepala Madrasah membuat perumusan kinerja guru yaitu kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran dimulai dari tahap pra intruksional, tahap intruksional dan tahap evaluasi dan tindak lanjut; c) kemampuan mengevaluasi, guru selalu membuat analisis akan kebutuhan tenaga baru kami menambah

¹⁷M. Hasyim Rosyidi, “Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik” (Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015), xv.

tenaga baru dari pelamardengan seleksi berdasarkan mutu; d) program peningkatan kualifikasi pendidikanguru, sesuai dengan peraturan yang berlaku kualifikasi pendidikan guru adalahminimal S1 dari program keguruan; e) Kepala Sekolah menganjurkan kepala semua guru untuk melakukan penelitian;

(2) kebijakan Kepala Madrasah dalammeningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung dengan jalan: a) sejalan dengan visi dan misi yakni unggul dalam prestasi dan mulia dalam perilaku; b) kebijakan di sekolah ini dimusyawarahkan bersama dengan guru-guru khususnya dalam pembuatan kebijakan dalam peningkatan kinerja guru, beberapa kompetensi pada guru yang harus dikuasai ada empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial; c) membuat program-program bersama paraguru dengan cara guru-guru mengikuti program MGMP, workshop, pengajian tafsir qur'an secara tekstual, adanya program kursus komputer dan mengadakanacara hipno terapi dengan mendatangkan tutor dari Universitas Muhammadiyah Malang;3) langkah-langkah implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung yaitu: a) pembimbinganbersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan, pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkankomponen keterampilan yang harus dikembangkan, supervisor mengamati danmencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam, supervisor dapat jugamengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa

di kelas serta interaksi antara guru dan siswa, kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya; b) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri masalahnya; c) balikan atau saranseharusnya segera diberikan dengan tujuan agar yang bersangkutan segeramemahami.¹⁸

Dari telaah beberapa hasil penelitian di lebih menitikberatkan pada masalah yang dapat dilihat pada tabel 2.1:

Tabel 2.1 Orisinilitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Sodiq Purwanto dalam penelitian. 2006. Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di PIKA Semarang).	pengambilan keputusan	Penelitian ini fokus pada pengambilan keputusan pada lembaga pendidikan kejuruan	Penelitian yang dilakukan Sodiq Purwanto ini fokus pada model pengambilan keputusan dan teknik pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan kejuruan
2	Sukati. 2011. Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah tentang Organisasi Sekolah (Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan)	Pengambilan keputusan	Penelitian ini fokus pada pengambilan keputusan Kepala Sekolah tentang organisasi sekolah di	Fokus penelitian yang dilakukan Sukati adalah karakteristik personal/tim dalam pengambilan keputusan, karakteristik

¹⁸Ahmad Syarifudin, "Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung)." (Thesis, Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2015), xi.

			SMP	proses pengambilan keputusan, dan karakteristik hasil keputusan Kepala Sekolah organisasi sekolah
3	M. Hasyim Rosyidi. 2015. Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik.	Perumusan kebijakan	Penelitian ini fokus pada analisis kebijakan Kepala UPTD	Fokus penelitian yang dilakukan M. Hasyim Rosyidi pada analisis kebijakan Kepala UPTD dalam meningkatkan profesionalisme Kepala Sekolah SD
4	Ahmad Syarifudin. 2015. Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung).	Kebijakan Kepala Madrasah	Fokus penelitian implementasi kebijakan Kepala Madrasah di MTSN	Dalam penelitian yang dilakukan Ahmad Syarifudin terfokus pada implementasi kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

B. Kajian Teori

1. Pengertian Kebijakan

Term kebijakan adalah bentuk nomina abstrak yang merupakan turunan dari kata “bijak” dengan mendapat awalan “ke” dan akhiran “an”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, bijak berarti selalu menggunakan akal

budinya, pandai, mahir dan pandai bercakap-cakap, petah lidah.¹⁹ Kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “*Polis*” yang artinya kota (*city*).²⁰

Dalam bahasa Inggris, kebijakan diartikan sebagai *policy* yang berarti *plan of action* (rencana kegiatan) atau *statemen of aims* (pernyataan yang diarahkan),²¹ yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, atau berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, atau berarti juga administrasi pemerintah.²²

Kebijakan lebih berat penekanannya pada tindakan (produk) yaitu kebijakan yang ditetapkan secara subjektif. Dalam pengertian operatifnya, kebijakan dapat diartikan sebagai berikut:²³

- 1) sesuatu penggarisan ketentuan-ketentuan;
- 2) yang bersifat sebagai pedoman, pegangan atau bimbingan untuk mencapai kesepahaman dalam maksud, cara dan atau sarana;
- 3) bagi setiap usaha dan kegiatan sekelompok manusia yang berorganisasi; dan
- 4) sehingga terjadi dinamisasi gerak tindak yang terpadu, sehaluan dan seirama mencapai tujuan bersama tertentu.

Adapun kebijakan berarti pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk mencapai sasaran, garis haluan.²⁴ Dalam

¹⁹Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, Cet. III (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 184.

²⁰Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75.

²¹“Oxford Learner’s Pocket Dictionary” (Oxford: Oxford University Press, 1995), 319.

²²M Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 37.

²³Ibid.

Black's Law Dictionary dipergunakan dalam berbagai bidang dan yang sesuai dengan pembahasan dalam hal ini, kebijakan diartikan sebagai *the general principles by which a government is guided in its management of public affairs*.²⁵

Sedangkan *Webster's New World College Dictionary* mendeskripsikan *policy* berhubungan dengan:²⁶

- 1) *government or polity, political wisdom or cunning;*
- 2) *wise, expedient or prudent conduct or management, conduct or management; and*
- 3) *a principle, plan, or course of action, as pursued by a government, organization, individual, etc. (foreign policy).*

Policy diartikan dinamisasi gerak tindak yang terpadu, sehaluan atau sebuah instrumen pemerintahan, bukan saja dalam arti *government* yang hanya menyangkut aparatur negara, melainkan juga *government* yang menyentuh pengelolaan sumber daya publik. Kebijakan pada intinya merupakan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pendistribusian sumber daya alam, finansial, dan manusia demi kepentingan publik, yakni rakyat banyak, penduduk, masyarakat atau warga negara. Kebijakan merupakan hasil dari adanya sinergi, kompromi atau bahkan kompetensi antara berbagai gagasan, teori, ideologi, dan kepentingan-kepentingan yang mewakili sistem politik suatu negara.

²⁴Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, "Kamus Bahasa Indonesia" (Jakarta: Pusat Bahasa Dep. Diknas, 2008), 198.

²⁵Bryan A. Garner, "Black's Law Dictionary" 8th.2004 (US Gov: Works, 2009).

²⁶"Webster's New World College Dictionary" (New York: Simon and Schuster/Macmillan Company, 1997), 1045.

Secara konseptual, ada beragam pengertian yang diberikan para ahli tentang kebijakan. Namun secara umum “kebijakan” dapat dikatakan suatu rumusan keputusan pemerintah yang menjadi pedoman tingkah laku guna mengatasi masalah atau persoalan yang di dalamnya terdapat tujuan rencana dan program yang akan dilaksanakan.²⁷

Abidin menjelaskan bahwa kebijakan adalah keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk seluruh anggota masyarakat. Definisi lain dijelaskan oleh Gamage dan Pang, “kebijakan adalah terdiri dari pernyataan tentang sasaran dan satu atau lebih pedoman yang laur (mudah dilengkungkan) untuk mencapai sasaran tersebut. Sehingga dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksanaan program.”²⁸

Menurut Nichols “kebijakan adalah suatu keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambilan keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.” Bogue dan Saunders menyimpulkan, “kebijakan adalah menjelaskan sasaran umum organisasi yang berisikan alasan bagi eksistensi dan menyediakan arah pembuatan keputusan bagi pencapaian sasaran.” Pendapat lain dikemukakan oleh Klein dan Murphy, “Kebijakan berarti seperangkat tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta peraturan-peraturan

²⁷Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 38.

²⁸Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, 75.

yang membimbing sesuatu organisasi, kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi.”²⁹

Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan peraturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya (Monahan dan Hengst).³⁰

Menurut Eulau dan Prewitt yang dikutip oleh Jones, bahwa kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka mematuhi keputusan tersebut. Selanjutnya Jones menganalisis komponen-komponen pengertian kebijakan yang terdiri dari:³¹

- 1) *goal*, atau tujaun yang diinginkan;
- 2) *plan* atau proposal , yaitu pengertian yang spesifik untuk mencapai tujuan;
- 3) *program*, yaitu upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan;
- 4) *decision*, ialah tindakan-tindakan untuk menentukan tujuan, membuat rencana, melaksanakan, dan menilai rencana; dan
- 5) *effect*, yaitu akibat-akibat dari rencana (disengaja atau tidak, primer atau sekunder, diperhitungkan sebelumnya atau tidak, diestimasi sebelumnya atau tidak).

²⁹Ibid., 75–76.

³⁰Ibid., 75.

³¹Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 38.

Solichin Abdul Wahab, menjelaskan mengenai ragam penggunaan istilah kebijakan yaitu: (1) merek bagi suatu bidang kegiatan tertentu, (2) pernyataan mengenai tujuan umum atau keadaan tertentu yang dikehendaki, (3) usulan khusus, (4) keputusan pemerintah, (5) bentuk pengesahan formal, (6) program, (7) keluaran, (8) hasil akhir, (9) teori atau model, dan (10) proses.³²

James E. Anderson yang dikutip oleh Hessel Nogi S, mengemukakan bahwa (1) kebijakan pemerintah selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan. (2) kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintahan, (3) kebijakan itu merupakan apa yang benar-benar dilakukan pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang baru menjadi maksud atau pernyataan pemerintah untuk melakukan sesuatu, (4) kebijakan pemerintah itu bersifat positif dalam arti merupakan keputusan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan dan (5) kebijakan pemerintah dilandaskan pada peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa atau otoritatif.³³

Carl Friedrich, yang menyatakan bahwa kebijakan ialah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

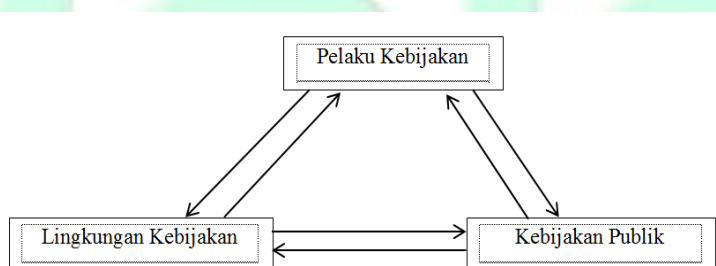
Kebijakan bersentuhan langsung dengan pemerintahan sebagai pengambilan kebijakan yang bersifat tindakan politik, sehingga kebijakan tidak

³²Ibid.

³³Ibid., 39.

terlepas dengan kebijakan negara. Kebijakan negara memiliki ciri-ciri khusus yang selalu melekat pada kebijakan yang bersumber ada kenyataan bahwa kebijakan dirumuskan oleh orang-orang yang memiliki wewenang dalam sistem politik, yaitu tetua adat, para ketua suku, para eksekutif, para legislator, para hakim, administrator, para monarki, dan sebagainya.³⁴

Menurut Carley ada tiga unsur kebijakan, yaitu pertama kebijakan politis tentang nilai-nilai yang akan dialokasikan, kedua determinasi rasional melalui langkah-langkah tertentu, dan yang ketiga perlunya pengakuan bahwa struktur birokrasi akan mempengaruhi pencapaian kebijakan. Tiga elemen kebijakan, yaitu pelaku kebijakan, lingkungan kebijakan, dan kebijakan publik. Lingkungan kebijakan yaitu konteks khusus di mana kejadian-kejadian di sekeliling isu kebijakan terjadi, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh penyusun kebijakan berisi proses yang bersifat dialektis, hal ini berarti bahwa dimensi objektif dan subjektif dari penyusunan kebijakan tidak terpisahkan di dalam praktiknya.³⁵



Gambar 2.1 Tiga Elemen Sistem Kebijakan

Sumber: William N. Dunn³⁶

³⁴Ibid.

³⁵Nanang Fattah, "Analisis Kebijakan Pendidikan" (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 135–136.

³⁶Ibid., 136.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang dikembangkan untuk merespons terkait dengan keadaan atau permasalahan penting yang diikuti atau harus diikuti untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kebijakan Sekolah

Dalam beberapa kebijakan pemerintah salah satunya yang harus mendapatkan prioritas utama dalam era globalisasi adalah kebijakan pendidikan. Istilah kebijakan pendidikan merupakan terjemahan dari “*educational policy*”, yang tergabung dari kata *education* dan *policy*. Kebijakan adalah seperangkat aturan, sedangkan pendidikan menunjuk kepada bidangnya. Jadi kebijakan pendidikan hampir sama artinya dengan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.³⁷

Carter V. Good yang dikutip Ali Imran memberikan pengertian “*education policy*” sebagai pertimbangan didasarkan atas sistem nilai dan beberapa penilaian terhadap faktor-faktor yang bersifat situasional; pertimbangan tersebut dijadikan sebagai dasar untuk mengoperasikan pendidikan yang bersifat melembaga; pertimbangan tersebut merupakan perencanaan umum yang dijadikan pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan yang bersifat melembaga bisa tercapai.³⁸

Kebijakan pendidikan di sini dimaksudkan adalah seperangkat aturan sebagai bentuk keberpihakan dari pemerintah dalam upaya membangun satu

³⁷Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 40.

³⁸*Ibid.*, 40–41.

sistem pendidikan sesuai dengan tujuan dan cita-cita yang diinginkan bersama. Keberpihakan tersebut menyangkut dalam konteks politik, anggaran, pemberdayaan, tata aturan, dan sebagainya. Kebijakan langkah strategi pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu.³⁹

Suatu kebijakan diambil dan diputuskan biasanya dilatarbelakangi oleh adanya masalah. Masalah biasanya muncul ketika ada deskripsi antara dunia cita-cita (*das sollen*) dengan dunia nyata (*das sein*). Sedangkan kebijakan pendidikan dilakukan dalam rangka mengurangi kesenjangan (*descripancy*) atau mendekatkan antara dunia cita-cita dengan dunia nyata.⁴⁰

Ada beberapa aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan, diantaranya adalah:⁴¹

- 1) kebijakan pendidikan dilahirkan dari kesatuan teori dan praktik;
- 2) kebijakan pendidikan mempunyai validitas perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan itu;
- 3) kebijakan pendidikan ditujukan pada kebutuhan peserta didik; dan
- 4) kebijakan pendidikan berkaitan dengan penjabaran visi, misi dan tujuan Pendidikan.

Pendidikan telah menjadi tugas bersama di dalam masyarakat, sehingga muncullah lembaga-lembaga pendidikan yang bernama sekolah atau pusat-

³⁹Ibid., 41.

⁴⁰Ibid., 42.

⁴¹H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 140.

pusat pelatihan yang proses pendidikannya dapat berjalan secara formal. Dalam melaksanakan tugas pendidikan tersebut dilakukan pengaturan-pengaturan tertentu sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan itu dapat tercapai.⁴²

Sistem persekolahan merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional atau kebijakan dinas pendidikan kabupaten/kota dalam kekuasaan dan kewenangan Kepala Sekolah.⁴³

Kebijakan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu pertama, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik; kedua, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan sistem kependidikan; ketiga, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf; dan keempat, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung dan perlengkapan.⁴⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan kebijakan sekolah merupakan subsistem dari kebijakan pendidikan dimana sebuah keputusan yang menjadi aturan untuk kebutuhan peserta didik dalam mengatasi masalah atau persoalan dari hasil perumusan strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi

⁴²Ibid., 17.

⁴³Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, 102.

⁴⁴Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 121.

pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu.

3. Proses Pengambilan Kebijakan

Dalam model tahap tradisional mengenal proses kebijakan publik, perumusan kebijakan merupakan bagian dari tahap pra-keputusan pembuatan kebijakan. Hal tersebut mencakup identifikasi dan/atau penyusunan seperangkat alternatif kebijakan untuk dipersiapkan dalam keputusan kebijakan final.

Menurut Cochran dan Malone perumusan kebijakan mengambil pertanyaan “apa”: “Apa rencana untuk mengatasi masalah? Apa tujuan dan prioritasnya? Apa pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut? Apa kelebihan dan kekurangan dari setiap pilihan? Apa faktor luar, positif atau negatif, yang terkait dengan setiap alternatif?”. Pendekatan pada perumusan kebijakan ini, terkandung dalam model tahap proses kebijakan, mengasumsikan bahwa peserta dalam proses kebijakan sudah mengetahui dan mendefinisikan masalah kebijakan, dan membawanya ke agenda kebijakan. Merumuskan beberapa alternatif, dengan demikian, meliputi identifikasi berbagai pendekatan yang luas pada masalah, dan kemudian mengidentifikasi dan merancang seperangkat khusus alat kebijakan yang membentuk masing-masing pendekatan. Hal ini melibatkan penyusunan bahasa legeslatif atau pengaturan untuk setiap alternatif yang menggambarkan alat (misalnya, sanksi, hibah, larangan, hak, dan sejenisnya) dan menjelaskan kepada siapa yang benar-benar akan dipilih para pengambil keputusan mencakup menerapkan

beberapa kriteria alternatif, misalnya menilai kelayakan, akseptabilitas politik, kerugian, manfaat, dan sebagainya⁴⁵.

Perumusan kebijakan jelas merupakan fase penting dari proses kebijakan. Tentu saja merancang alternatif yang akan dipertimbangkan secara langsung pengambil keputusan mempengaruhi pilihan kebijakan utama. Proses ini juga mengungkapkan dan mengalokasikan kekuasaan di antara kepentingan sosial, politik dan ekonomi. Sebagaimana diingatkan Schattschneider "...definisi alternatif adalah pilihan konflik, dan pilihan konflik mengalokasikan kekuasaan". Minat kontemporer pada perumusan kebijakan dapat ditelusuri pada Dahl dan Lindblom yang mendesak sarjana pada tahun 1953 untuk mendalami studi kebijakan publik daripada terus fokus pada ideologi sebagaimana aspek penting dari sistem politik.⁴⁶

Kebijakan diperoleh melalui suatu proses pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan (*policy making*) dalam terlihat sebagai sejumlah proses dari semua bagian dan berhubungan kepada sistem sosial dalam membuat sasaran sistem." (Thompson). Proses pembuatan keputusan memperhatikan faktor lingkungan eksternal, input (masukan), proses (transformasi), output (keluaran), dan *feedback* (umpan balik) dari lingkungan kepada pembuatan kebijakan.⁴⁷

Dalam upaya memformulasikan sebuah kebijakan, termasuk kebijakan pendidikan yang baik, paling tidak ada dua kriteria yang harus dipenuhi yaitu:

⁴⁵Frank Fischer, Gerald J. Miller, dan Mara S Sidney, *Handbook Analisis Kebijakan Publik Teori, Politik dan metode* (Bandung: Nusa Media, 2015), 113.

⁴⁶*Ibid.*, 114.

⁴⁷Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, 77.

(a) rumusan kebijakan pendidikan tidak mendiktekan keputusan spesifik atau hanya menciptakan lingkungan tertentu, (b) rumusan kebijakan pendidikan dapat dipergunakan menghadapi masalah atau situasi yang timbul secara berulang. Artinya baik waktu, tenaga, biaya yang banyak dihabiskan tidak hanya sekedar dipergunakan memecahkan satu masalah atau situasi tertentu saja, tapi diupayakan lebih menyeluruh atau holistik, bahkan diharapkan sekaligus dapat memprediksi kejadian yang akan datang. Dengan begitu kebijakan yang dilakukan sekarang merupakan upaya antisipatif.⁴⁸

Para ahli mendefinisikan makna pembuatan keputusan kebijakan cukup banyak, beberapa diantaranya akan dipaparkan di bawah ini.⁴⁹ Charles Lindblom, menuturkan bahwa pembuatan kebijakan publik (*public policy making*) itu pada hakikatnya adalah “*an extremely complex, analytical, and political process to which there is no beginning or end, and the boundaries of which are most uncertain. Somehow a... complex set of forces that we call policy-making all taken together, produces effect called policies*” (merupakan proses politik yang amat kompleks dan analitis, tidak mengenal saat dimulai dan diakhirinya, dan batas-batas dari proses itu sesungguhnya yang paling tidak pasti. Serangkaian kekuatan-kekuatan yang agak kompleks yang kita sebut sebagai pembuatan kebijakan publik itulah yang kemudian membuahkan hasil yang disebut kebijakan).

⁴⁸Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 50.

⁴⁹Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 72–74.

Raymond Bauer, dalam tulisannya berjudul "*The Study of Policy Formation*", merumuskan pembuatan kebijakan publik sebagai proses transformasi atau pengubahan input politik menjadi output politik. Dari rumusan ini pandangan yang diketengahkan oleh Bauer tersebut tampak amat dipengaruhi oleh teori analisis sistem (*system analysis*), sebagaimana pernah dianjurkan oleh David Easton.

Pakar lainnya, Don K. Price, Menyebutkan bahwa proses pembuatan kebijakan yang bertanggung jawab ialah proses yang melibatkan interaksi antara kelompok-kelompok ilmuwan, pemimpin-pemimpin organisasi profesional, para administrator, dan para politisi. Amitai Etzioni, menjelaskan bahwa "melalui proses pembuatan keputusanlah komitmen-komitmen masyarakat yang acapkali masih kabur dan abstrak, sebagaimana tampaknya dalam nilai-nilai dan tujuan-tujuan masyarakat, diterjemahkan oleh para aktor (politik) ke dalam komitmen-komitmen yang lebih spesifik, menjadi tindakan-tindakan dan tujuan-tujuan yang konkret."

Chief J.O. Udoji merumuskan secara terperinci pembuatan kebijakan publik sebagai berikut: "*the whole process of articulating and defining problem, formulating possible solution into political demands, channeling those demands into the political system, seeking sanctions or legitimation of the preferred course of action, legitimation, and implementation, monitoring and review (feedback)*". Keseluruhan proses yang menyangkut pengartikulasian dan pendefinisian masalah, perumusan kemungkinan kemungkinan pemecahan masalah dalam bentuk tuntutan-tuntutan politik,

penyaluran tuntutan-tuntutan tersebut ke dalam sistem politik, pengupayaan pemberian sanksi-sanksi atau legalisasi dari arah tindakan yang dipilih, pengesahan, dan pelaksanaan/implementasi, monitoring dan peninjauan kembali (umpan balik).

Pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia. Teori-teori pengambilan keputusan berkaitan dengan masalah bagaimana pilihan-pilihan semacam itu dibuat. Kebijakan, sebagaimana telah kita rumuskan, adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan suatu masalah atau persoalan tertentu.⁵⁰

Menurut Dunn ada tiga kelas masalah kebijakan, yaitu masalah sederhana (*well structured*), masalah yang agak sederhana (*moderately structured*), dan masalah yang rumit (*ill-structured*). Struktur dari masing-masing kelas ini ditentukan oleh tingkat kompleksitasnya, yaitu derajat seberapa jauh suatu masalah merupakan sistem permasalahan yang saling tergantung.⁵¹

Secara tipikal pembuatan kebijakan merupakan tindakan yang berpola dilakukan sepanjang waktu dan melibatkan banyak keputusan-keputusan, diantaranya ada yang merupakan keputusan rutin, dan ada pula yang tidak rutin.

⁵⁰Ibid., 74.

⁵¹Fattah, "Analisis Kebijakan Pendidikan," 2014, 27.

Dalam praktik pembuatan kebijakan sehari-hari amat jarang kita jumpai suatu kebijakan yang hanya terdiri dari keputusan tunggal.⁵²

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut: a) keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi; b) sedapat mungkin cepat dan tepat; c) bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut; d) bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada; e) berdampak negatif seminim mungkin; f) menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai; dan g) keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.⁵³

Di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: a) dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan; b) pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi; c) masalah harus diketahui dengan jelas; d) pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan

⁵²Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*, 75.

⁵³Nurs, *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 2003), 159.

sistematis; dan e) keputusanyang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.⁵⁴

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah diantaranya: a) tidak tepatnyakeputusan; b) tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuaidengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material; c) ketidakmampuan pelaksana untuk bekerja karenatidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut; dan d) timbulnya penolakan terhadap keputusan.⁵⁵

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan kebijakan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Oleh karenaitu, pengambilan sebuah kebijakan bukanlah sebuah hal yangmudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuahrisiko. Benar, setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yangmau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu manajer (Kepala Sekolah).

4. Model Pengambilan Kebijakan

Model adalah representase dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Kadang-kadang model berupa objek, sebuah situasi atau proses. Namun, yang jelas model repretasik yang nyata. Dengan adanya

⁵⁴Ibid.

⁵⁵Herson Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah," *Nadwa. Jurnal Pendidikan Islam IAIN Wali Songo* Vol. 8, No. 1 (2014): 144,

model dapat mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih dapat dikelola. Oleh karena itu, menjadi alat penting dari alat-alat penting kerja dalam perumusan kebijakan, model ini sangatlah penting bagi merumuskan kebijakan yang sering diminta untuk membuat rekomendasi kebijakan.⁵⁶

Dikemukakan oleh Dror dan Islamy mengemukakan bahwa ada tujuh model kebijakan, yaitu:⁵⁷

- 1) Model rasional murni, yaitu model yang mengembangkan kebijakan secara rasional.
- 2) Model ekonomi, yaitu model yang mengembangkan kebijakan berdasarkan pertimbangan faktor ekonomi.
- 3) Model keputusan berurutan, yaitu kebijakan yang mendasari pengambilan keputusan atas dasar beberapa kebijakan alternatif yang diperoleh dari eksperimen.
- 4) Model inkremental, yaitu model yang menggunakan pendekatan pengambilan kebijakan atas dasar perubahan sedikit demi sedikit.
- 5) Model memuaskan, yaitu model yang mendasarkan keputusan atas dasar kebijakan alternatif yang paling memuaskan tanpa menilai kritis alternatif lain.
- 6) Model ekstrarasional, yaitu model yang mendasarkan pengambilan kebijakan atas dasar dan pertimbangan sangat rasional.

⁵⁶Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 63.

⁵⁷Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, 80.

- 7) Model optimal, yaitu model yang mendasarkan pengambilan keputusan atas dasar gabungan berbagai metode secara terpadu untuk menghasilkan kebijakan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak.

Namun dalam teori perumusan kebijakan pendidikan terdapat beberapa teori, diantaranya adalah :

a) Model Klasik

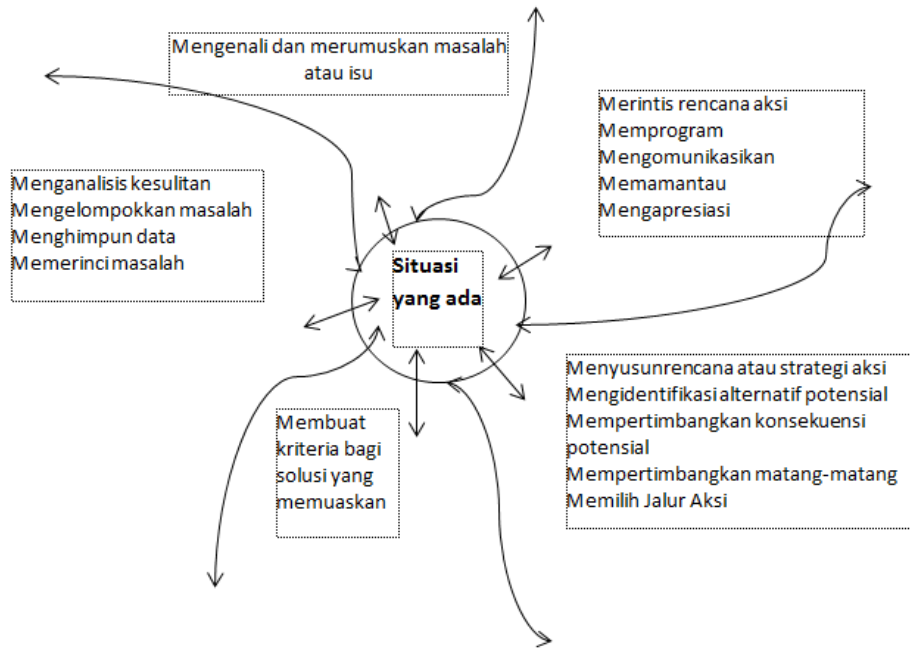
Teori keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan sebaiknya rasional sepenuhnya; teori ini menerapkan sebuah strategi optimalisasi dengan mencari alternatif potensial terbaik untuk memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran. Model klasik merupakan sebuah model ideal (model normatif), bukan deskripsi tentang cara kerja aktual sebagian besar pengambil keputusan (model deskripsi).⁵⁸

b) Model Administratif

Pengambilan keputusan untuk memberikan gambaran yang lebih akurat tentang cara-cara aktual sekaligus ideal yang ditempuh oleh penyelenggara sekolah dalam mengambil keputusan organisasi. Pendekatan dasarnya adalah pemuasan, artinya menemukan solusi yang memuaskan, bukan yang terbaik. Proses pengambilan keputusan menggunakan siklus pengambilan keputusan selalu dimulai dengan definisi masalah dan sampai pada tercapainya harapan dengan implementasi dan evaluasi tindakan. Meskipun proses dapat dipahami sebagai urutan langkah, pada

⁵⁸Wayne K Hoy dan Cecll Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 9 ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 490–491.

kenyataannya proses bersifat dinamik dan paling baik dijelaskan sebagai siklus tindakan.⁵⁹ Lihat Gambar 2.2:



Gambar 2.2 Siklus Pengambilan Keputusan Tindakan⁶⁰

Maksud dari setiap langkah dalam siklus tindakan pada gambar 2.2:

- 1) Langkah 1: Mengenali dan merumuskan masalah atau isu. Pengenalan kesulitan atau ketidakberesan di dalam sistem merupakan langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan. Ada dua panduan untuk merumuskan masalah:
 - pertama, merumuskan masalah yang sedang dihadapi
 - kemudian, merumuskan masalah jangka panjang

⁵⁹Ibid., 491–506.

⁶⁰Ibid., 493.

- 2) Langkah 2: Menganalisis kesulitan di dalam situasi yang dihadapi. Tahap dari proses pengambilan keputusan ini berkaitan langsung dengan tahap pertama. Dimana analisis menuntut pengelompokan masalah.
- 3) Langkah 3: Membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan. Setelah permasalahannya dianalisis dan dirumuskan, pengambilan keputusan harus memutuskan hal-hal yang membentuk solusi yang bisa diterima masuk akal.
- 4) Langkah 4: Menyusun rencana atau strategi aksi. Inilah langkah utama didalam proses. Setelah mengenali masalah, mengumpulkan data, dan merumuskan masalah. Pengambil keputusan menyusun sebuah rencana aksi yang sistematis dan reflektif. Prosesnya melibatkan sekurang-kurangnya empat langkah berikut:
 - memerinci alternatif
 - memprediksi konsekuensi dari masing-masing alternatif
 - merenungkan matang-matang
 - memilih rencana aksi
- 5) Langkah 5: Merintis rencana aksi. Sekali keputusan telah dibuat dan rencana aksi dirumuskan, maka keputusan pun perlu diimplementasikan, yang merupakan elemen terakhir dalam siklus pengambilan keputusan.

c) Teori transaktif

Penekanan teori ini adalah bahwa perumusan kebijakan sangat perlu didiskusikan secara bersama terlebih dahulu dengan semua pihak. Proses pendiskusianya perlu melibatkan sebanyak mungkin pihak-pihak terkait

atau *stakeholder*, termasuk dalam hal ini adalah personalia lembaga pendidikan di tingkat lokal. Hasil dari proses diskusi disosialisasikan ke masyarakat. Teori transaktif ini pada dasarnya sangat menekankan harkat individu serta menjunjung tinggi kepentingan masing-masing pribadi. Keinginan, kebutuhan, dan nilai-nilai individu diteliti satu persatu dan diajak dalam perumusan kebijakan pendidikan.⁶¹

d) Teori Sinoptik

Teori sinoptik lebih menekankan bahwa dalam menyusun sebuah kebijakan agar menggunakan metode berpiir sistem. Objek yang dirancang dan terkena kebijakan, dipandang sebagai satu kesatuan yang bulat dengan tujuan yang sering disebut dengan “misi”.⁶²

e) Teori inkremental

Merupakan teori yang menekankan ada perumusan pendidikan yang berjangka pendek serta berusaha menghindari perencanaan kebijakan yang berjangka panjang. Penekanan seperti ini diambil disebabkan karena masalah-masalah yang dihadapi serta performa dari para personalia pelaksana kebijakan dan kelompok yang terkena kebijakan sulit diprediksi. Setiap saat, setiap tahun, dan setiap periode waktu mengalami perubahan yang sangat kompleks.

Menurut teori ini sangatlah sulit dan sangat kurang cermat manakala sebuah kebijakan pendidikan yang berdimensi jangka panjang akan

⁶¹Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 72.

⁶²Ibid.

diterapkan pada suatu keadaan yang sesungguhnya selalu berubah-ubah. Kebijakan yang paling tepat adalah kebijakan pendidikan yang berjangka pendek yang relevan dengan masalah pada saat itu.⁶³ Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif), dan pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintahan dalam mengambil keputusan sehari-hari.⁶⁴

f) Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Model pengamatan terpadu menurut Etzioni, akan memungkinkan para pembuat keputusan untuk memanfaatkan teori rasional komprehensif maupun teori inkremental pada situasi yang berbeda-beda.⁶⁵ Model *mixed-scanning* ini merupakan “*is*” sekaligus “*ought*”. Pendekatan ini adalah deskripsi tentang realitas staregi pembuatan keputusan seperti yang dipakai dalam berbagai bidang dan juga merupakan model untuk membuat keputusan secara lebih baik. Model ini mengakui bahwa para pembuat keputusan harus mempertimbangkan ongkos pengetahuan tak semuanya bisa diamati, jadi pembuat keputusan berusaha (atau harus berusaha) untuk

⁶³Ibid., 72–73.

⁶⁴Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*, 78.

⁶⁵Ibid., 84.

mengamati area-area utama secara penuh dan “secara rasional,” sedangkan area lainnya hanya akan diamati secara “sepotong-sepotong”.⁶⁶

g) Teori Normatif-Optimum Dror

Dalam rangka memperkuat rasionalitas pembuatan keputusan di level keputusan yang relatif rendah dimana ada banyak rutinitas untuk mengakui perlunya pengenalan ilmu manajemen dan teknik manajemen. Tetapi bahwa problem yang kompleks memerlukan penyusunan pembuatan keputusan di tingkat yang lebih tinggi di mana kesenjangan pengetahuan (*policy science*). Dan elemen irasional di dalam pembuatan keputusan dan perlunya mempertimbangkan nilai-nilai.⁶⁷

5. Pertimbangan Pengambilan Kebijakan

Ada tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer dalam praktik pengelolaan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Linblom, yaitu:

- 1) Pendekatan analisis, yaitu suatu proses membuat kebijakan yang didasarkan kepada pengambilan keputusan tentang masalah dan beberapa pilihan kebijakan alternatif atas dasar hasil analisis.
- 2) Pendekatan politik, yaitu pembuatan kebijakan atas dasar pengambilan keputusan tentang pilihan kebijakan dengan pengaruh kekuasaan, tekanan, dan kendali pihak lain.

⁶⁶Hoy dan Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 300–301.

⁶⁷Ibid., 297–298.

3) Pendekatan analisis dan politik, yaitu pendekatan ini digunakan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada pendekatan analisis dan pendekatan politik.⁶⁸

Menurut konsepsi Anderson, nilai-nilai yang kemungkinan menjadi pedoman pelaku para pembuat keputusan itu dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:⁶⁹

1) Nilai-nilai politik

Pembuat keputusan mungkin melakukan penilaian atas alternatif kebijaksanaan yang dipilihnya dari sudut pentingnya alternatif-alternatif itu bagi partai politiknya atau bagi kelompok-kelompok klien dari badan atau organisasi yang dipimpinnya. Keputusan-keputusan yang lahir dari tangan para pembuat keputusan seperti ini bukan mustahil dibuat demi keuntungan politik, dan kebijaksanaan dengan demikian akan dilihat sebagai instrumen untuk memperluas pengaruh-pengaruh politik atau untuk mencapai tujuan dan kepentingan dari partai politik atau tujuan dari kelompok kepentingan yang bersangkutan.

2) Nilai-nilai Organisasi

Para pembuat keputusan, khususnya birokrat(sipil atau militer), mungkin dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi di mana ia terlihat di dalamnya. Organisasi, semisal badan-badan administrasi, menggunakan berbagai bentuk ganjaran dan sanksi dalam

⁶⁸Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, 79–80.

⁶⁹Solichib Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 26–28.

usahanya untuk memaksa para anggotanya menerima dan bertindak sejalan dengan nilai-nilai yang telah digariskan oleh organisasi. Sepanjang nilai-nilai semacam itu ada, orang-orang yang bertindak selaku pengambil keputusan dalam organisasi itu kemungkinan akan dipedomani oleh pertimbangan-pertimbangan semacam itu sebagai perwujudan dari hasrat untuk melihat organisasinya tetap lestari, untuk tetap maju atau untuk memperlancar program-program dan kegiatan-kegiatannya atau untuk mempertahankan kekuasaan dan hak-hak istimewa yang selama ini dinikmati.

3) Nilai-nilai Pribadi

Hasrat untuk melindungi atau memenuhi kesejahteraan atau kebutuhan fisik atau kebutuhan finansial, reputasi diri, atau posisi historis kemungkinan juga digunakan oleh para pembuat keputusan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan. Para politisi yang menerima uang sogok untuk membuat keputusan tertentu yang menguntungkan si pemberi uang *sogok*, misalnya sebagai hadiah pemberian perizinan atau penandatanganan kontrak pembangunan proyek tertentu, jelas mempunyai kepentingan pribadi dalam benaknya. Seorang presiden yang mengatakan di depan para wartawan bahwa ia akan menggebuk siapa saja yang bertindak inkonstitusional, jelas juga dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan pribadinya, misalnya agar ia dihormati dalam sejarah bangsa sebagai seseorang yang konsisten dan nasionalis.

4) Nilai-nilai kebijaksanaan

Satu hal hendaknya dicamkan, yakni untuk tidak mempunyai anggapan yang sinis dan kemudian menarik kesimpulan bahwa para pengambil keputusan politik itu semata-mata hanyalah dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan demi keuntungan politik, organisasi atau pribadi. Sebab, para pembuat keputusan mungkin pula bertindak berdasarkan atas persepsi mereka terhadap kepentingan umum atau keyakinan tertentu mengenai kebijaksanaan negara apa yang sekiranya secara moral tepat dan benar. Seorang wakil rakyat yang memperjuangkan undang-undang hak kebebasan sipil mungkin akan bertindak sejalan dengan itu karena ia yakin bahwa tindakan itulah yang secara moral benar, dan bahwa persamaan hak-hak sipil itu memang merupakan tujuan kebijaksanaan negara yang diinginkan, tanpa mempedulikan bahwa perjuangan itu mungkin akan menyebabkannya mengalami resiko-resiko politik yang fatal.

5) Nilai-Nilai Ideologis

Ideologis pada hakikatnya merupakan rangkaian nilai-nilai dan keyakinan yang secara logis saling berkaitan yang mencerminkan gambaran sederhana mengenai dunia serta berfungsi sebagai pedoman bertindak bagi masyarakat yang menyakininya. Di berbagai negara sedang berkembang di kawasan Asia, Afrika, dan Timur Tengah nasionalisme yang mencerminkan hasrat dari orang-orang atau bangsa yang bersangkutan untuk merdeka dan menentukan nasibnya sendiri telah memberikan peran

penting dalam mewarnai kebijaksanaan luar negeri maupun dalam negeri mereka. Pada masa gerakan nasional menuju kemerdekaan, nasionalisme telah berfungsi sebagai minyak bakar yang mengorbarkan semangat perjuangan bangsa-bangsa di negara-negara sedang berkembang melawan kekuatan kolonial.⁷⁰

Vroom mencocokkan partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan hakikat permasalahan dan situasi. Ada empat kaidah untuk meningkatkan kualitas keputusan:⁷¹

- 1) Kaidah kualitas. Menggunakan pendekatan sepihak terhadap pengambilan keputusan.
- 2) Kaidah informasi pimpinan. Tidak mengambil keputusan sepihak.
- 3) Kaidah kepercayaan (kongrekuensi tujuan). Lakukan keputusan sepihak.
- 4) Kaidah struktur masalah. melibatkan bawahan yang berpengetahuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan.

6. Implementasi Kebijakan

Kebijakan merupakan rangkaian sebuah proses yang tidak hanya berhenti pada rumsannya saja. Kebijakan perlu diimplementasikan agar tercipta manfaat yang nyata. Kebijakan yang baik sekalipun hanya akan menjadi sia-sia bila tidak dapat diimplementasikan atau dengan kata lain kebijakan yang dapat diimplementasikan tanpa kendala yang berarti merupakan kebijakan yang baik.

⁷⁰Ibid.

⁷¹Hoy dan Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 544.

Menurut Udoji dalam Solichin Abdul Wahab mendefinisikan “*the execution of policies is an important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented.*” Bila diartikan menjadi, pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijaksanaan.⁷²

Implementasi kebijakan memiliki peranan yang sangat penting sebagai tolok ukur keberhasilan suatu kebijakan pendidikan. Melalui implementasi kebijakan akan secara jelas diketahui apakah rumusan alternatif pemecahan masalah tersebut betul-betul sesuai dengan masalahnya ataukah tidak. Dengan implementasi kebijakan akan diketahui juga apakah setelah penerapan alternatif pemecahan masalah yang telah dirumuskan dapat menimbulkan masalah baru atau tidak. Sehingga, implementasi kebijakan bisa menjadi tolok ukur tepat tidaknya, akurat tidaknya, relevan tidaknya, dan realistis tidaknya suatu rumusan kebijakan.

Dalam implementasi kebijakan terdapat 4 pendekatan, diantaranya:⁷³

1) Pendekatan Struktural (*Structural Approach*)

Pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang bersifat *top-down* yang dikenal dalam teori organisasi modern. Di dalam pendekatan struktural, kebijakan harus dirancang, diimplementasikan, dikendalikan dan dievaluasi secara struktural. Komando dan pengawasan sangat

⁷²Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, 59.

⁷³Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 110–120.

ditekankan dalam pendekatan ini dalam tiap tahap atau tingkatan dalam struktur masing-masing.

Struktur yang bersifat organisasi dianggap cocok dalam lingkungan/situasi yang penuh dengan ketidakpastian atau lingkungan yang sedang mengalami perubahan yang cepat. Pendekatan ini memiliki kelebihan, diantaranya mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan efektif. Kelemahan dari pendekatan struktural ini adalah proses pelaksanaan implementasi kebijakan menjadi kaku, terlalu birokratis, dan kurang efisien.

2) Pendekatan Prosedural dan Manajerial (*Procedural and managerial approach*)

Pendekatan prosedural dan manajerial lebih menekankan pada upaya mengembangkan proses-proses dan prosedur yang relevan, termasuk prosedur-prosedur manajerial beserta teknik-teknik manajemen yang tepat, sehingga penataan struktur-struktur birokrasi pelaksanaan tidak begitu ditekankan.

3) Pendekatan Perilaku (*Behavioural Approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pada perilaku manusia sebagai pelaksana implementasi kebijakan dan bukan pada organisasinya. Implementasi kebijakan dianggap baik bila di dalam prosesnya perilaku manusia beserta segala sikapnya menjadi pertimbangan dan dapat dipengaruhi. Beberapa kejadian sering terlihat di mana program kebijakannya baik, peralatan dan organisasi pelaksanaannya juga baik,

namun, di tengah jalan banyak terjadi penolakan-penolakan (*resistance*) di masyarakat. Bahkan beberapa anggota pelaku pelaksanaannya merasa pasif dan sedikit tak acuh. Hal ini menunjukkan bahwa aspek perilaku manusia sangat penting diperhatikan.

4) Pendekatan Politik (*Political Approach*)

Faktor politik dan kekuasaan dipandang mampu memperlancar atau menghambat proses implementasi kebijakan. Perbedaan dan persaingan antar individu maupun kelompok di dalam suatu organisasi mampu memberikan pengaruh di dalam implementasi kebijakan. Sehingga terdapat kelompok-kelompok individu yang dominan serta ada yang kurang dominan, ada yang kelompok-kelompok pengikut dan ada kelompok-kelompok penentang.

Dalam hal ini, pendekatan politik selalu mempertimbangkan atas pemantauan kelompok pengikut dan kelompok penentang beserta dinamikanya. Di dalam proses implementasi kebijakan dengan pendekatan politik, dimungkinkan digunakannya paksaan dari kelompok dominan. Proses implementasi kebijakan tidak bisa hanya dilakukan dengan komunikasi interpersonal sebagaimana disyaratkan oleh pendekatan perilaku, bila problem konflik dalam organisasi tadi bersifat endemik. Hadirnya kelompok dominan dalam organisasi akan sangat membantu. Kelompok yang berkuasa/dominan di dalam kondisi tertentu mau melakukan pemaksaan, tentu hal ini akan sangat diperlukan. Apabila tidak

ada kelompok dominan, mungkin implementasi kebijakan akan berjalan secara lambat dan bersifat inkremental.

Proses implementasi kebijakan membutuhkan adanya proses manajemen didalamnya. Dengan adanya manajemen, kebijakan yang akan diimplementasikan dapat tertata sehingga saat pengimplementasiannya tidak menimbulkan banyak kendala.

7. Pengambilan Kebijakan di Sekolah

a. Kepemimpinan dan Pengambilan Kebijakan

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Seorang pimpinan atau manajer yang efektif adalah pimpinan atau manajer yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan.

Hadari Nawawi mengatakan bahwa organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.⁷⁴ Kepala Sekolah sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru

⁷⁴Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 55–56.

yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷⁵ Menurut E. Mulyasa, Kepala Sekolah memiliki peran dan tugas educator, manager, administrator, innovator, motivator, supervisor dan leader.⁷⁶

Dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁷⁷

Menurut M. Manullang, manajer merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.⁷⁸ Kepala Sekolah selaku manajer harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan Kepala Sekolah sebagai seorang manajer yaitu: kemampuan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala Sekolah. Berkat kepemimpinan di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam

⁷⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 83.

⁷⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 100–115.

⁷⁷ Ibid., 103.

⁷⁸ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 4.

kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.⁷⁹

Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai Kepala Sekolah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, Kepala Sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.⁸⁰

Kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap masa depan organisasi melalui pengambilan keputusan sesuai tingkatan kedudukannya. Proses pengambilan keputusan dilakukan saat perencanaan, penggerakan, pengawasan, dan pengorganisasian. Pengambilan keputusan ini tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis tetapi juga

⁷⁹Marno, *Islam by Management and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 54.

⁸⁰Munir Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.

dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah-masalah yang menyimpang dari rencana.

Kepala Sekolah perlu mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa saja yang harus ditangkap oleh organisasi. Oleh karena itu faktor apa saja yang menyebabkan munculnya masalah atau faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan harus diidentifikasi secara rasional dan sistematis. Kepala Sekolah harus dapat merumuskan masalah yang tepat agar proses pengambilan keputusan menjadi baik. Kepala Sekolah menyusun sejumlah alternatif yang diperkirakan atau menjadi praduga sementara dalam menjawab perumusan masalah. Berbagai alternatif jawaban dibuat untuk memecahkan permasalahan dan yang bersifat menguntungkan bagi organisasi. Kepala Sekolah menilai keuntungan atau kerugian dan kelemahan atau kekuatan dari setiap alternatif jawaban dalam memecahkan permasalahan. Diperlukan kejelian dalam memilih alternatif jawaban guna mengambil keputusan. Tidak saja pikiran, perasaan, peninderaan dan intuisi yang baik dalam memilih alternatif jawaban tersebut. Kepala Sekolah memilih jawaban dari perumusan masalah yang dianggap paling menguntungkan organisasi dan siap untuk ditetapkan dalam organisasi. Selanjutnya dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil oleh organisasi. Kepala Sekolah harus mengevaluasi keputusan yang sudah diambil apakah sudah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Jika belum maka perlu ada perbaikan dengan melihat kembali alternatif jawaban yang dibuat atau menambah dengan

melengkapi alternatif jawaban yang lain. Sistem sekolah mengolah berbagai input kemudian diolah atau ditransformasikan menjadi output yang selanjutnya keluaran ditransformasi kepada masyarakat. Pusat kegiatan ada pada proses pembelajaran antara siswa dan guru. Selain ada proses evaluasi yang dilakukan oleh guru untuk melihat sejauh mana perkembangan siswanya. Kegiatan organisasi sekolah berkaitan dengan kegiatan yang melibatkan kelompok untuk mengambil sebuah keputusan. Hal ini berkaitan dengan alokasi, wewenang, dan koordinasi kegiatan. Setiap fungsi memiliki keahliannya sendiri-sendiri untuk menjalankan tugasnya. Umumnya di dunia pendidikan ada jenjang wewenang dari seorang pengawas hingga guru. Timbulnya banyak permasalahan karena sebuah sekolah yang dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah tidak mempunyai sebuah keputusan yang tepat dalam hal mengelola. Seorang Kepala Sekolah hendaknya terampil dalam mengambil keputusan, tentu banyak hal-hal yang perlu dipertimbangkan.⁸¹

Dalam mengambil alternatif keputusan Kepala Sekolah mempertimbangkan dari segi perasaan dan intuisi. Siagian dikutip Syafaruddin mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam proses mengambil keputusan selain berfikir ilmiah (rasional) juga berpikir kreatif artinya berpikir didasarkan pada perasaan, pengalaman, dan intuisi seseorang.⁸²

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Kebijakan di Sekolah

⁸¹Lipman JM dan Rankin LE, *The Principalship Concepts, Competencies, and Cases* (New York: Longman, 1985), 90.

⁸²Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), 67.

Unsur-unsur pengambilan keputusan yang dapat dipergunakan oleh Kepala Sekolah terlebih dahulu harus dapat mengkaji dan mempertimbangkan mengenai tujuan pengambilan keputusan, identifikasi masalah, faktor-faktor intra maupun ekstra sekolah, serta sarana-sarana pengambilan keputusan. Pada prinsipnya, seorang pimpinan lembaga pendidikan seperti kepala sekolah selalu mencari perilaku yang rasional dalam bertindak. Namun, karena pimpinan tersebut memilih keterbatasan dalam kapasitas kognitifnya, informasi, dan nilai-nilainya, harus dicari informasi terhadap alternatif yang mungkin diambil serta konsekuensi yang menyertai setiap alternatif. Alternatif yang telah diambil kemudian dievaluasi agar hasil yang telah dicapai berdasarkan pilihan atau tujuan dapat diketahui. Proses ini merupakan tindakan yang dilakukan dalam mencapai pilihan alternatif yang rasional. Oleh karena itu kinerja yang efektif dari aktivitas sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh mutu dalam pengambilan keputusan karena pengambilan keputusan adalah bagian integral dari peranan pimpinan lembaga pendidikan.

Dalam pengambilan keputusan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut Ety Rohaety, sebagai berikut:⁸³

- 1) Kedudukan Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah dan bertanggung jawab atas jalannya pendidikan;

⁸³Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010), 157.

- 2) Masalah yang diputuskan apakah masalah di dalam sekolah ataukah masalah di luar sekolah seperti kebijakan pemerintah;
- 3) Melihat situasi di dalam dan di luar sekolah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang lebih buruk;
- 4) Kondisi yang memungkinkan keputusan itu dikeluarkan dengan melihat faktor-faktor yang ada; dan
- 5) Tujuan dari pengambilan keputusan diperhitungkan dampak internal dan eksternal sekolah.

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan sebagai berikut:⁸⁴

- 1) Keadaan internal organisasi; keadaan ini bersangkutan paut dengan apa yang ada di dalam organisasi tersebut yang meliputi dana, keadaan SDM, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi.
- 2) Keadaan eksternal organisasi; keadaan ini bersangkutan paut dengan apa yang ada di luar organisasi, seperti ekonomi, sosial-politik, hukum, budaya.
- 3) Tersedianya informasi yang diperlukan; informasi yang diperlukan mempunyai sifat: (a) akurat; (b) *up to date*; (c) komperhensif; (d) relevan; (e) memiliki kesalahan yang kecil.
- 4) Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan; kepribadian dan kecakapan meliputi kebutuhan, intelegensi, keterampilan, dan kapasitas penilaian.

⁸⁴Ibid., 156.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dalam menjalankan tugasnya selalu mengambil keputusan yang merupakan prasyarat penentu tindakan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang yang menjadi pemimpin. Ragamnya masalah yang muncul dalam suatu organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan tentu akan melakukan pengambilan keputusan yang beragam pula tergantung sudut pandang pimpinan. Oleh karena itu dalam mengambil keputusan sebaiknya: (1) tidak mengambil keputusan secara kebetulan, (2) tidak mengambil keputusan secara sembrono (tergesa-gesa), (3) tidak mengambil keputusan tanpa menguasai hakekat masalahnya, (4) tidak mengambil keputusan karena “trend” atau isu di masyarakat, (5) tidak hanya ada satu alternatif jawaban dalam mengambil keputusan.⁸⁵

Adapun unsur-unsur yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah meliputi:

1) Manajemen kurikulum

Kurikulum diartikan sebagai suatu dokumen atau rencana tertulis mengenai kualitas pendidikan yang harus dimiliki oleh peserta didik melalui suatu pengalaman belajar. Pengertian ini mengandung arti bahwa kurikulum harus tertuang dalam satu atau beberapa dokumen atau rencana

⁸⁵Ibid.

tertulis. Dokumen atau rencana tertulis itu berisikan pernyataan mengenai kualitas yang harus dimiliki seorang peserta didik yang mengikuti kurikulum tersebut. Pengertian kualitas pendidikan di sini mengandung makna bahwa kurikulum sebagai dokumen merencanakan kualitas hasil belajar yang harus dimiliki peserta didik, kualitas proses pendidikan yang harus dialami peserta didik. Kurikulum dalam bentuk fisik ini sering kali menjadi fokus utama dalam setiap proses pengembangan kurikulum karena ia menggambarkan ide atau pemikiran para pengambil keputusan yang digunakan sebagai dasar bagi pengembangan kurikulum sebagai suatu pengalaman.⁸⁶

2) Manajemen Peserta Didik

Penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuknya sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut di suatu sekolah. Pengelolaan kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar pembelajaran siswa di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.⁸⁷ Kegiatan manajemen kesiswaan memiliki meliputi perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan.⁸⁸

3) Manajemen Ketenagaan

⁸⁶Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 132.

⁸⁷Ibid., 290–291.

⁸⁸Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 25.

Manajemen personalia/anggota di sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menuntut kemampuan dalam manajemen personil/anggota yang memadai karena telah menjadi tuntutan meliputi (a) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (b) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas-tugas barunya, (c) menggunakan anggota dengan lebih efektif, dan (d) menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggota secara berkesinambungan.⁸⁹

4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan keseluruhan proses perencanaan pengadaan, pendayagunaan dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi (a) perencanaan kebutuhan, (b) pengadaan, (c)

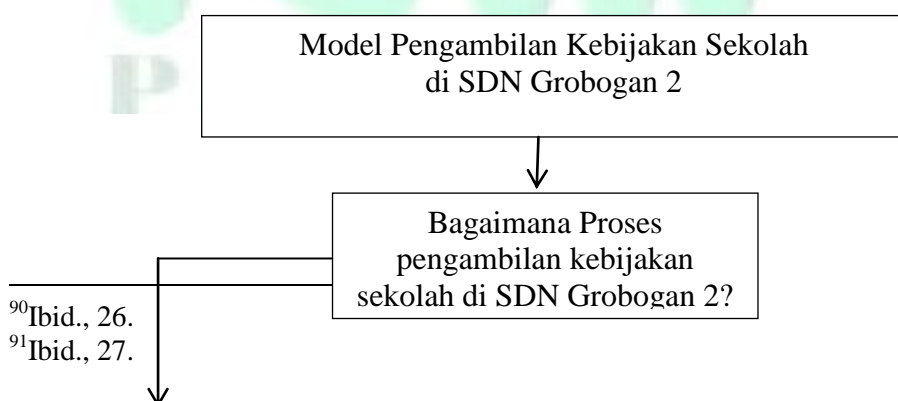
⁸⁹Ibid., 27.

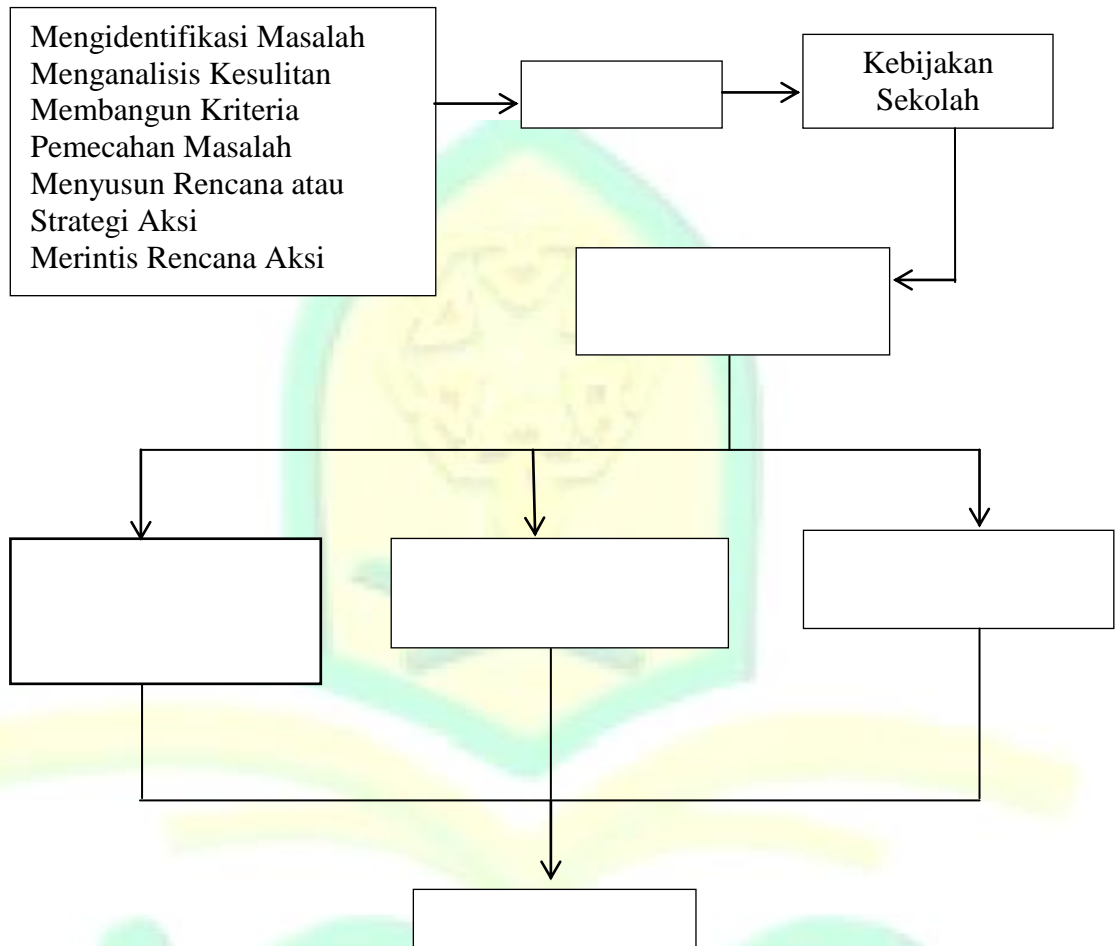
penyimpanan, (d) penginventarisasian, (e) pemeliharaan, dan (f) penghapusan sarana dan prasarana.⁹⁰

5) Manajemen Pembiayaan

Pendidikan membutuhkan biaya yang banyak. Sudah menjadi rahasia umum, pendidikan yang berkualitas itu mahal. Dengan demikian, variasi pembiayaan pendidikan akan sangat bervariasi. Oleh karena itu, keuangan atau pembiayaan pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah menjadi *factoresencial*. Penanggung jawab manajemen pembiayaan pendidikan adalah kepala sekolah dan guru yang ikut bertanggung jawab atas pembiayaan pendidikan. Guru diharapkan dapat merencanakan pembiayaan kegiatan belajar mengajar dengan baik. kebutuhan untuk pembelajaran yang baik tentunya memerlukan pembiayaan yang memadai.⁹¹

8. Kerangka Berfikir





BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme* untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada penelitian.⁹²

Penelitian tentang model pengambilan kebijakan sekolah menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti memahami dan menghayati tentang model pengambilan kebijakan sekolah. Penelitian kualitatif memiliki enam cara yaitu: (1) memperdulikan konteks dan situasi (*concern of contexts*), (2) berlatar belakang alamiah (*natural setting*), (3) manusia sebagai instrumen utama (*humaninstrumen*), (4) data bersifat deskriptif (*descriptive*), (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (*emergent design*), (6) analisis data secara induktif (*inductive design*).⁹³

Sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian kualitatif ini adalah melaksanakan studi yang mendalam mengenai sesuatu unit sosial sehingga

⁹²Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, vol. cetakan ke 7 (Bandung: Alfabeta, 2009), 15.

⁹³Donal Ary, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 5.

menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial.⁹⁴ Sehingga peneliti ingin menggambarkan realitas empiris di balik fenomena yang ada secara mendalam, rinci dan tuntas. Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena sosial yang diteliti yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan model pengambilan kebijakan sekolah.

Dengan demikian penelitian ini menekankan pada masalah proses, maka jenis penelitian dan strategi yang terbaik adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif menggambarkan kegiatan penelitian yang dilakukan pada objek tertentu. Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif karena data yang dianalisis tidak untuk menerima atau menolak hipotesis (jika ada), melainkan hasil analisis itu berupa deskriptif dari gejala-gejala yang diamati.⁹⁵ Sehingga hasil dari penelitian ini berupa data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) dengan rancangan penelitian *single case*. Maksudnya adalah data yang dikumpulkan bisa berupa angka-angka, melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.⁹⁶ Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang permasalahan serta fokus penelitian sudah ditentukan

⁹⁴Azwar Syarifuddin, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka, 1999), 8.

⁹⁵Subana dan Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: Pustaka Setia, 2001), 15.

⁹⁶Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993), 5.

sebelum peneliti terjun dan menggali permasalahan di lapangan yang berkaitan dengan model pengambilan kebijakan sekolah. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analisis karena hasil dari penelitian ini berupa data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama terhadap informasi kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

Penelitian kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, penganalisa data dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Kehadiran peneliti dilokasi penelitian yakni untuk meningkatkan insensitas peneliti dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian.⁹⁷ Karena itu peneliti harus menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subyek penelitian selama maupun

⁹⁷Neng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Serasin, 1990), 46.

sesudah memasuki lapangan demi keberhasilan pengumpulan data yang merupakan kunci utama.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut, a) sebelum memasuki lapangan, peneliti meminta izin secara langsung kepada pihak sekolah, terkait dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan dan kemudian mengirimkan surat izin penelitian dan maksud tujuannya; b) secara formal memperkenalkan diri kepada komponen di sekolah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh sekolah baik yang bersifat formal maupun semi formal; c) mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya; c) membuat jadwal kegiatan sesuai dengan kesepakatan bersama antara peneliti dengan informan; d) mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati antara peneliti dan subyek penelitian; dan e) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

C. Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di SDN Grobogan 2 Kecamatan Jiwan Kabupaten Madiun, dengan pertimbangan SDN Grobogan 2 memiliki budaya religi diantaranya (1) setiap pagi sebelum proses kegiatan belajar mengajar dimulai dan setelah selesai kegiatan belajar mengajar semua siswa SDN Grobogan 2 harus mengikuti kegiatan baca dan tulis Al-Quran (mengaji); (2) ada kegiatan shalat dhuha dan dhuhur berjamaah; dan (3) seragam yang digunakan siswa-siswi SDN Grobogan 2 menggunakan seragam berjilbab untuk siswa

putri dan bercelana panjang untuk siswa putra. Melihat hal itu, peneliti tertarik melakukan penelitian di SDN Grobogan 2.

D. Sumber Data

Data atau informasi yang akan dikumpulkan dan dikaji dalam penelitian yang diproses berupa data kualitatif. Informasi tersebut akan digali dari sumber data primer dan sumber data sekunder yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini.

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari pelaku yang melihat dan terlibat dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat up to date. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung.⁹⁸

Dalam penelitian disini peneliti melakukan wawancara kepada:

- 1) Kepala Sekolah SDN Grobogan 2
- 2) Bendahara SDN Grobogan 2
- 3) Guru-guru SDN Grobogan 2
- 4) Komite SDN Grobogan 2

⁹⁸Hadari Nawawi, Metode Penelitian Bidang Sosial (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 117.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data-data yang telah ada, selanjutnya dilakukan proses analisa dan interpretasi terhadap data-data tersebut sesuai dengan tujuan penelitian. Data ini didapat dari sumber ke dua atau melalui perantara orang.

Salah satu metode dalam pengumpulan data sekunder adalah dokumen. Dokumen merupakan bahan tertulis atau benda yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktifitas tertentu. Dokumen bisa merupakan rekaman atau dokumen tertulis seperti arsip, *database*, surat-surat, gambar, benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data⁹⁹ teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.¹⁰⁰ Menurut Bodgan dalam Arif Furchan bahwa tujuan keterlibatan dalam penelitian ini adalah untuk menumbuhkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi untuk

⁹⁹Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 23.

¹⁰⁰Norman K Denzin dan Yvonnas S Lincoln, *Handbook Qualitative Research* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 129.

dimengerti.¹⁰¹ Pada penelitian kualitatif observasi meliputi observasi partisipasi, observasi secara terang-terangan dan tersamar, dan observasi tak terstruktur.¹⁰² Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah observasi partisipatif, dimana pengamat sebagai partisipan. Didalam pelaksanaan observasi partisipan, peneliti hadir langsung ke lokasi penelitian dan berusaha memperhatikan dan mencatat gejala yang timbul di SDN Grobogan 2 dalam hubungannya dengan fenomena yang diteliti yaitu tentang pengambilan kebijakan di lembaga tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan dengan beberapa tahapan yaitu dimulai dengan mengobservasi secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada lembaga tersebut, kemudian melakukan fokus observasi untuk menemukan proses pengambilan kebijakan dengan kategori-kategori mengidentifikasi/merumuskan masalah, menganalisis kesulitan di dalam situasi yang dihadapi, membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan, menyusun rencana aksi atau strategi aksi, merintis rencana aksi di lembaga tersebut. Semua pengamatan kemudian ditulisa dalam catatan lapangan.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu¹⁰³ atau dengan kata lain wawancara merupakan alat pengumpulan informasi dengan cara mengajukan sejumlah pernyataan secara lisan untuk dijawab secara lisan

¹⁰¹ Arif Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: suatu pendekatan fenomenologis terhadap Ilmu-ilmu Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), 23.

¹⁰² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), 3.

¹⁰³ *Ibid.*, 186.

pula.¹⁰⁴Wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah wawancara mendalam artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam untuk memperoleh pendapat, persepsi, perasaan, pengetahuan dan pengalaman, sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data bisa terkumpul semaksimal mungkin.

Dalam hal ini mengadakan wawancara mendalam yaitu percakapan antara dua orang dalam hal ini adalah peneliti dengan informan, dimana percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan sebagai istilah percakapan dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut. Metode wawancara ini digunakan peneliti untuk memwawancarai Kepala Sekolah SDN Grobogan 2, guru dan komite, dalam wawancara tersebut akan diperoleh data mengenai proses dalam pengambilan kebijakan diantaranya yaitu mengenai mengidentifikasi/merumuskan masalah, menganalisis kesulitan di dalam situasi yang dihadapi, membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan, menyusun rencana aksi atau strategi aksi, merintis rencana aksi.

3. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Metode dokumentasi adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip, termasuk juga buku tentang teori, pendapat, dalil, atau hukum, dan lain yang berhubungan

¹⁰⁴ Amirul Hadi, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1995), 135.

dengan masalah penelitian.¹⁰⁵Dalam penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk mencari data tentang model pengambilan kebijakan sekolah di SDN Grobogan 2. Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data sebelumnya yang didapat dari observasi lapangan dan wawancara. Dokumentasi di sini berupa foto, dokumen lembaga, transkrip wawancara.

Sedangkan instrument untuk mendapatkan dokumen sesuai dengan ketentuan penelitian kualitatif, peneliti dibantu dengan alat seperti kamera, recorder dan alat-alat lainnya yang dapat mendukung tercapainya data yang diinginkan.

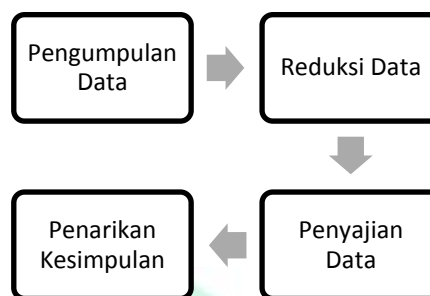
4. Analisis Data

Menurut Miles Huberman menyatakan bahwa analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau dideskripsikan. Pada saat memberikan makna pada data yang dikumpulkan, data tersebut bersifat kualitatif, maka dilakukan analisis data. Pertama dikumpulkan hingga penelitian itu berakhir secara simultan terus menerus.

Selanjutnya interpretasi dan penafsiran data dilakukan dengan mengacu kepada rujukan teoritis yang berhubungan atau berkaitan dengan permasalahan penelitian. Analisa data meliputi : (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) mengambil kesimpulan lalu diverifikasi.¹⁰⁶

¹⁰⁵Hasan Langgulang, *Asas-Asas Pendidikan Islam* (Jakarta: Radar Jaya Offset, 1998), 305.

¹⁰⁶Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansharu, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 306.



Gambar 3.1: Model Analisis Intraktif Miles dan Huberman

a. Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.¹⁰⁷

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh peneliti di SDN Grobogan 2 tentang model pengambilan kebijakan sekolah, kemudian data tersebut dipilah-pilah sesuai dengan fokus penelitian dan direduksi untuk menghasilkan data-data yang penting. Data yang telah terkumpul tersebut kemudian divalidasi oleh Kepala Sekolah.

b. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif. Data yang diperoleh dari penelitian kualitatif dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori

¹⁰⁷Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 247.

flowchart dan sejenisnya. Data dalam penelitian kualitatif sering disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.¹⁰⁸

Data yang telah direduksi tersebut kemudian disajikan dalam bentuk teks narasi. Namun sebelum disajikan data tersebut divalidasi oleh Kepala Sekolah. Selain itu data juga dapat disajikan dalam bentuk skema, tabel ataupun gambar. Tujuannya adalah untuk memudahkan orang yang membacanya.

c. Penarikan kesimpulan

Menarik kesimpulan haruslah selalu mendasarkan diri atas semua data-data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian. Dengan kata lain, penarikan kesimpulan harus didasarkan atas data, bukan atas angan-angan atau keinginan peneliti.

Kesimpulan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian di SDN Grobogan 2 dan selama proses pengumpulan data, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh (komprehensif). Dengan demikian, peneliti melakukan kesimpulan secara terus menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh dan semakin mendalam. Dan pada akhirnya, peneliti melakukan kesimpulan secara terus menerus selama penelitian berlangsung di SDN Grobogan 2.

¹⁰⁸Ibid., 249.

F. Pengecekan Keabsahan Temuan

Temuan keabsahan data merupakan konsep yang penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas). Dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan dilapangan, apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁰⁹ Teknik ini dapat dicari dengan jalan: teknik triangulasi waktu, teknik triangulasi sumber, teknik triangulasi teori.

Dalam penelitian ini teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dari informan satu dengan informan lainnya. Dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil data yang telah diperoleh dari hasil wawancara terhadap Kepala Sekolah SDN Grobogan 2 dengan guru dan komite, adapun triangulasi teknik yaitu membandingkan data hasil observasi dengan data wawancara, membandingkan hasil wawancaa dengan dokumen yang berkaitan.

¹⁰⁹Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 177–178.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum SDN Grobogan 2

1. Sejarah dan Perkembangan SDN Grobogan 2

SDN Grobogan 2 adalah salah satu sekolah dasar negeri di lingkungan Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Pendidikan Kecamatan Jiwan Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun yang beralamatkan di Jalan Ahmad Yani RT 08 RW 04 Desa Grobogan, Kecamatan Jiwan Kabupaten Madiun, Kode Pos 63161 berada di Bujur : 111°29'14"50 BT dan Lintang : 7°36'28"29 LU. Secara geografis terletak kurang lebih 5 Km dari pusat Kota Kabupaten dan berada di areal permukiman warga dengan menempati tanah kas desa seluas 2394 m². Luas bangunan 1.930 m², dibangun dari swadaya masyarakat murni. Kondisi lingkungan sangat kondusif karena mushola di SDN Grobogan 02 dikelola oleh takmir dari warga masyarakat sehingga masyarakat merasa sangat memiliki dan ikut menjaga keamanan sekolah.¹¹⁰

SDN Grobogan 2 ini berdiri sejak tahun 1957 pada jaman penjajahan Belanda di Indonesia, pada waktu itu bernama Sekolah Rakyat yang hanya memiliki 2 kelas dari kelas 1 dan kelas 2 saja untuk tingkatan kelas dari kelas 3 dan 6 mengikuti di daerah Jiwan dan Kincang. Namun seiring perkembangan zaman berubahlah menjadi SD Grobogan yang pada tahun 1980 termasuk salah

¹¹⁰Profil Sekolah, *dokumen*, 01/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

satu SD Inpres, dan terpecahlah SD Grobogan menjadi 2 dengan nama SDN Grobogan 1 dan SDN Grobogan 2.¹¹¹

Memasuki pertengahan tahun 2016 kedua sekolah dasar negeri yang letaknya berada di satu halaman ini mengalami *regrouping*/penggabungan dengan adanya Surat Keputusan Bupati Madiun Nomor 188.45/287A/KPTS/402.031/2016 tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2016.¹¹² Dimana SDN Grobogan 2 terkena dampak penggabungan dengan SDN Grobogan 1 karena lokasinya masih satu halaman dengan menjadi nama SDN Grobogan 2.

SDN yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun mengalami perkembangan yang cukup baik semenjak dipimpin oleh Slamet Riyadi, S.Pd. Hal ini terbukti dengan akreditasi A dan merupakan sekolah rujukan untuk wilayah UPTD Kecamatan Jiwan¹¹³ yang menuju manajemen berbasis Sekolah (MBS). SDN Grobogan 2 juga menerapkan budaya religius pada anak dengan adanya baca tulis alquran di pagi hari dan siang hari seperti halnya pada madrasah ibdidayah atau sekolah islam.

2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran SDN Grobogan 2

Visi, Misi, Tujuan dan sasaran sangat penting bagi sebuah instansi, begitu pula bagi SDN Grobogan 2. Hal tersebut syarat dengan cita-cita mulia sebagai bidikan prestasi dan inovasi bagi peserta didik untuk mewujudkan dan

¹¹¹Robani Azis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹¹²Surat Keputusan Bupati Madiun Nomor 188.45/287A/KPTS/402.031/2016 Tentang Penggabungan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Madiun Tahun Anggaran 2016, *dokumen*, 01/D/IX/2016, 1 September 2016.

¹¹³Notulen Rapat Dinas SDN Grobogan 2, *dokumen*, 07/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

mengaplikasikan materi ajar yang diajarkan sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan yang telah ditentukan.

Visi SDN Grobogan 2¹¹⁴ adalah Sekolah unggul dalam prestasi, mandiri berdasarkan budi pekerti luhur, iman dan taqwa. Dengan Misi SDN Grobogan 2¹¹⁵: pertama, menimbulkan semangat keunggulan, kemandirian dan wawasan kebangsaan yang dijiwai oleh nilai-nilai budaya dan karakter bangsa; kedua, elaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM); ketiga, menjalin kerja sama pada pihak – pihak yang peduli pada Dunia Pendidikan; keempat, menumbuhkan penghayatan ajaran agama yang dianutnya dengan mengotimalkan pembinaan rohani peserta didik; dan kelima, menanamkan kepedulian sosial dan lingkungan, cinta damai, cinta tanah air, semangat kerja sama dan hidup demokratis.

Tujuan SDN Grobogan 2¹¹⁶ adalah, pertama sebagai pedoman dan petunjuk pelaksanaan bagi para pelaksanaan pada bulan–bulan tertentu selama tahun pelajaran; kedua, memberikan penjelasan tentang tugas–tugas yang harus dilaksanakan pada bulan–bulan tertentu selama tahun pelajaran; ketiga, mempermudah pengendalian atas jalannya proses pendidikan selama satu tahun pelajaran; keempat, sebagai alat ukur besar kecilnya dana yang diperlukan dalam satu tahun; kelima, sebagai pembanding pelaksanaan program tahun yang lalu; keenam, memudahkan mengevaluasi terhadap komponen pendidikan; ketujuh, menjadi bahan laporan kepada anggota Komite Sekolah

¹¹⁴Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, *dokumen*, 02/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹¹⁵Ibid.

¹¹⁶Ibid.

selaku pendukung dan pembantu penyelenggaraan di Sekolah Dasar; ketujuh, mengurangi jumlah siswa putus sekolah jenjang pendidikan dasar; kedelapan, membantu siswa melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi; kesembilan, meningkatkan partisipasi dasar; dan kesepuluh, memberikan arah dan kejelasan dalam penyusunan laporan tahun pelajaran terakhir (Program Umum, Program Pelaksanaan Pelajaran, Program Tata Usaha, Program Perbaikan Sarana, Program Lintas Sektoral).

Sasaran SDN Grobogan 2¹¹⁷ adalah pertama, peningkatan mutu siswa; kedua, peningkatan mutu guru; ketiga, peningkatan mutu sarana dan prasarana; keempat, peningkatan mutu bangunan fisik; dan kelima, peningkatan pelaksanaan 7K.

3. Struktur Organisasi SDN Grobogan 2

Struktur organisasi di SDN Grobogan 2 pada tahun pelajaran 2016/2017: pimpinan tertinggi adalah Kepala Sekolah yaitu Slamet Riyadi, S.Pd sebagai pengelola, penanggung jawab, dan melaporkan seluruh kegiatan yang ada di sekolah kepada masyarakat dan kepada dinas terkait secara hierarkhis dan berkala. Tugas kepala sekolah dengan garis komando langsung kepada Tata Usaha, Unit Perpustakaan, Unit Kesehatan, Bendahara, Guru Kelas, Guru Pelajaran, Penjaga Sekolah, siswa dan masyarakat.¹¹⁸

Tata usaha bertugas mengelola tata kepegawaian dan berbagai operasional kelembagaan di sekolah, baik internal sekolah, UPTD Pendidikan Kecamatan Jiwan, Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun, dan instansi lainnya

¹¹⁷Ibid.

¹¹⁸Struktur Organisasi dan Rincian Tugas, *dokumen*, 03/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

terkait. Unit Perpustakaan bertugas mengelola perpustakaan dan melaporkan kepada Kepala Sekolah secara berkala dan berkesinambungan. Unit Kesehatan bertugas mengelola UKS dan memberikan layanan kesehatan kepada warga sekolah.

Bendahara Sekolah bersama-sama dengan Kepala Sekolah menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah, mengelola keuangan dan melaporkan kepada Kepala Sekolah dan kepada pihak terkait secara berkala dan berkesinambungan. Guru Kelas bertugas menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi proses pembelajaran, melaksanakan analisis dan tidak lanjut proses pembelajaran, dan melaksanakan bimbingan dan konseling pada kelas yang dibebankan serta melaporkan hasilnya kepada kepala sekolah secara berkala. Guru Mata Pelajaran bertugas menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi proses pembelajaran, melaksanakan analisis serta tidak lanjut proses pembelajaran pada mata pelajaran yang dibebankan serta melaporkan kepada kepala sekolah secara berkala. Penjaga Sekolah bertugas menjaga keamanan sekolah, memelihara kondisi sekolah, memperbaiki kerusakan ringan, menjaga kebersihan lingkungan sekolah.

Keseluruhan jajaran dalam struktur organisasi diSDN Grobogan 2 bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah. Kepala Sekolah berkoordinasi dengan Komite tentang kebijakan-kebijakan lembaga untuk mendapatkan pertimbangan dan persetujuan.

4. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Peserta Didik SDN Grobogan 2

a. Keadaan Pendidik

Keadaan Pendidik di SDN Grobogan 2 sudah sesuai dengan standar nasional pendidikan, yakni 1 Kepala sekolah, guru sebanyak 19 orang dengan status PNS 12 orang dan Non PNS 6 orang. Dan pembagian tugas mengajar terbagi guru kelas sebanyak 10 orang dan guru bidang studi sebanyak 8 orang. Jumlah tersebut sesuai tingkat kebutuhan 10 rombongan belajar. Kualifikasi pendidikan adalah S-1 sesuai dengan disiplin ilmu yang dikuasai.¹¹⁹

b. Keadaan Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan berjumlah 3 orang, dimana 1 tenaga tata usaha/administrasi yang masih berstatus Non PNS dengan kualifikasi pendidikan S-1, dan 2 penjaga sekolah yang berstatus 1 PNS dan 1 Non PNS dengan kualifikasi pendidikan SLTP dan SLTA.¹²⁰

c. Keadaan Peserta Didik

Jumlah peserta didik SDN Grobogan 2 tahun pelajaran 2016/2017 bertambah dua kali lipat dari tahun pelajaran sebelumnya yang hanya 117 siswa menjadi 233 siswa. adapun rincian siswa dapat dilihat pada tabel 4.1:

¹¹⁹Data Kepegawaian, *dokumen*, 05/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹²⁰Ibid.

Tabel 4.1 Data Peserta Didik SDN Grobogan 2¹²¹

Kelas	Tahun Pelajaran 2015/2016 (Sebelum Regrouping)		Tahun Pelajaran 2016/2017 (Setelah Regrouping)	
	L	P	L	P
Kelas I	15	7	23	21
Kelas II	9	14	28	15
Kelas III	9	7	20	23
Kelas IV	11	11	20	14
Kelas V	5	11	20	20
Kelas VI	13	5	14	15
Jumlah	62	55	125	108
	177		233	

Jumlah tersebut terbagi ke dalam 10 rombongan belajar yaitu kelas I A dan B, Kelas II A dan B, kelas III A dan B, kelas IV, kelas V A dan B, serta kelas VI.¹²²

5. Keadaan Sarana dan Prasarana di SDN Grobogan 2

Sarana dan Prasarana pendidikan di SDN Grobogan 2 terdiri atas ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang perpustakaan, 10 ruang kelas, UKS, Mushola, 6 kamar mandi, ruang kesenian/ekstrakurikuler, dapur, gudang, dan kantin.¹²³

B. Temuan Penelitian

Kebijakan diperoleh melalui suatu proses pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan sebagai sejumlah proses dari semua bagian dan berhubungan kepada sistem sosial dalam membuat sasaran sistem. Proses dalam pembuatan kebijakan

¹²¹Data Siswa, *dokumen*, 04/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹²²SK Pembagian Tugas Kegiatan Belajar Mengajar, *dokumen*, 08/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹²³Data Sarana Prasarana, *dokumen*, 06/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan. Dimana terdapat langkah-langkah dalam mengambil keputusan itu sendiri hingga menjadi sebuah kebijakan yang nantinya diterapkan. Langkah-langkah pengambilan kebijakan diantaranya:

1. Identifikasi masalah di SDN Grobogan 2

Pengambilan kebijakan merupakan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan yang diambilnya. Kebijakan diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah. Langkah pertama yang harus dilakukan oleh pembuat keputusan adalah masalah-masalah apa saja yang harus diputuskan. Mengidentifikasi masalah adalah sebuah langkah awal dalam pengambilan kebijakan. Menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah. Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi maupun merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi. Slamet Riyadi selaku Kepala Sekolah SDN Grobogan 2 mengatakan:

Kebijakan diambil ketika ada masalah atau peluang. Saat terjadi permasalahan atau adanya peluang kami terlebih dahulu mengidentifikasi ataupun merumuskan permasalahan atau peluang yang ada dengan mengenali permasalahan atau peluang yang terjadi, termasuk dalam masalah yang sedang terjadi atau masalah jangka panjang, termasuk masalah yang mudah teratasi atau tidak. Masalah ada karena adanya kendala atau kesulitan untuk mencapai tujuan yang ingin diraih atau standaryang ingin dicapai.¹²⁴

Identifikasi masalah dengan mengenali permasalahan dan melihat peluang yang ada dimana SDN Grobogan 2 melakukan analisis lingkungan

¹²⁴Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

strategis sekolah. Dimana letak SDN Grobogan 2 yang berada di desa yang sedang berkembang. Dengan jarak yang dekat dengan Kota Madiun, maka Desa Gobogan menjadi salah satu pilihan utama dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat di sekitarnya, khususnya di bidang pendidikan lanjutan tingkat pertama. Kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar yang mayoritas agraris, mata pencarian didominasi pertanian, peternakan dan perdagangan. Masyarakatnya mayoritas suku Jawa. Sementara di daerah sekitar Desa Grobogan terdapat pabrik- pabrik (misalnya: PG. Rejoagung Baru, PT. INKA) pertokoan-pertokoan modern. Kondisi tersebut membuat SDN Grobogan 2 berbenah, mempersiapkan diri, melengkapi diri menjadi suatu lembaga pendidikan yang potensial memenuhi harapan orang tua, masyarakat dan dunia kerja.¹²⁵Dari analisis lingkungan sekolah ini, dapat diidentifikasi permasalahan dalam meningkatkan mutu sekolah sesuai visi, misi dan tujuan sekolah yang berkaitan dengan 8 standart nasional pendidikan. Hal ini dikatakan oleh Kepala Sekolah:

Identifikasi masalah berkaitan dengan 8 standart nasional pendidikan untuk menciptakan mutu sekolah sesuai visi dan misi. Dalam 8 standart nasional pendidikan itu diantaranya standart kompetensi lulusan, standart isi, standart proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan.¹²⁶

Pernyataan dari Kepala Sekolah tersebut diperkuat oleh Mulyono yang mengatakan:

Dalam pengambilan kebijakan di sekolah kami, kami biasanya mengidentifikasi permasalahan yang ada, kami menggali informasi mengenai masalah tersebut. Karena mengidentifikasi masalah itu perlu

¹²⁵ Analisis Lingkungan Strategis, *dokumen*, 11/D/VI/2017,5 Juni 2017.

¹²⁶ Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

dilakukan. Apalagi masalah yang kaitannya untuk mencapai visi misi sekolah, yang diantaranya pengembangan kelulusan, kurikulum, pembelajaran, pembinaan kesiswaan dan ekstrakurikuler, pengembangan guru, pengelolaan sarana prasarana, serta pengelolaan dana operasional sekolah.¹²⁷

Proses identifikasi masalah di SDN Grobogan 2 ditemukan beberapa permasalahan pada:

a. Manajemen Kurikulum

Penerapan Kurikulum yang digunakan di SDN Grobogan 2 pada tahun pelajaran 2016/2017 menggunakan dua kurikulum, yaitu KTSP dan Kurikulum 2013 (K13), dalam penerapannya seperti yang dikatakan Kepala Sekolah:

Karena adanya perubahan kurikulum, kami menggunakan dua kurikulum yaitu K13 dan KTSP. Dalam Pemberlakuan dua kurikulum ini kita mengalami permasalahan, yaitu beberapa guru yang belum siap untuk mengimplementasikan kebijakan K13. Karena belum adanya sosialisasi implementasi K13, sehingga guru tersebut belum paham dalam memahami pembelajaran K13. Ya itu faktor karena belum adanya pelatihan dan pada waktu itu belum tersedianya buku yang digunakan dalam pembelajaran K13. Namun untuk KTSP sejauh ini tidak ada masalah, karena guru sudah terbiasa.¹²⁸

Pernyataan dari Kepala Sekolah mengenai penerapan kurikulum tersebut berbeda dengan keterangan dari Mudjiasari dan Rika Ermawati:

Adanya kurikulum yang kita gunakan dalam pembelajaran yaitu KTSP dan K13, yaitu penerapan kurikulum ini memang bertahap, maksudnya kita harus menerapkan K13, namun itu bertahap dimulai dari kelas I dan IV, tapi tahun pelajaran ini sudah untuk kelas I, II, IV, V dan kelas III, VI menggunakan KTSP. Ya kita masih menggunakan KTSP. Ya karena tahun ini juga sudah berlaku K13 di kelas II dan V juga ini menjadikan guru yang sebelumnya masih menggunakan KTSP merasa belum siap, tapi mau bagaimana lagi karena aturan ya

¹²⁷Mulyono, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹²⁸Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

mereka harus siap kan sudah menjadi tugas.¹²⁹ Penerapan kurikulum ini sudah menjadi kebijakan dari Dinas, jadi kita mengikuti aturan Dinas. Karena SD kita ditunjuk Dinas untuk menggunakan K13. Ya karena SD kita ini termasuk sekolah inti dari beberapa sekolah. SD kami ada di dalam gugus IV, di gugus IV ini meliputi SDN Kwangsen I, II lalu SDN Klagen Serut, SDN Wayut I, II, lha dari beberapa SD itu sekolah kami menjadi SD inti, sehingga harus menggunakan K13 sebagai SD rujukan.¹³⁰

Dalam penerapan kurikulum di SDN Grobogan 2 seperti yang sudah dikatakan oleh Kepala Sekolah, Mudjiasri dan Rika Ermawati menggunakan KTSP dan K13, dimana KTSP diberlakukan untuk kelas III, VI dan K13 untuk kelas I, II, VI, V. Pemberlakuan dua kurikulum ini adalah kebijakan dari Pemerintah dimana dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Hal ini membuat beberapa guru mengalami kendala, yaitu guru merasa dirinya belum siap dalam implementasi K13. Ketidak siapan guru ini dijelaskan oleh Sri Hartatik dan Sugiyono:

Kan sebelumnya kita menggunakan KTSP, jadi beberpa guru memang belum mendapatkan pelatihan mengenai K13, dan tahun sebelumnya masih mengajar menggunakan KTSP. Guru tidak siap dalam implementasi dua kurikulum itu awalnya buku yang digunakan untuk K13 itu belum ada. Bukunya datangnya terlambat.¹³¹ Guru yang mengajar di SDN Grobogan ini kebanyakan sudah tua dan ada beberapa guru yang mau memasuki masa pensiun. Banyaknya perangkat administrasi pembelajaran yang harus di buat guru ini yang menjadi salah faktornya juga, apalagi guru yang sudah tua tidak bisa menggunakan komputer, ya guru yang tua itu bisanya komputer cuma ngetik-ngetik ndak bisa cepat seperti yang masih muda bisa mengerjakan administrasi menggunakan komputer bisa cepat selesai, apalagi dalam K13 ini nanti rapotnya menggunakan aplikasi, tidak menulis dengan tangan kayak di KTSP.¹³²

¹²⁹Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹³⁰Rika Ermawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹³¹Sri Hartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

¹³²Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

Faktor guru yang tidak siap dalam implementasi kurikulum dikarenakan faktor kurangnya sosialisasi implementasi K13, usia guru yang akan memasuki masa pensiun, dan ketersediaan buku dalam implementasi K13 yang mengalami keterlambatan. Hal ini yang menjadikan masalah dalam implementasi K13. Dari studi dokumentasi ditemukan bahwa pelaksanaan KTSP di SDN Grobogan 2 sudah tidak ada permasalahan. Pembuatan jadwal pelajaran, kalender pendidikan serta pembagian tugas mengajar guru tidak ada kendala. Kurikulum ekstrakurikuler di SDN Grobogan 2 juga tidak mengalami kendala.¹³³

b. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan salah satu komponen dalam manajemen sekolah, dalam manajemen peserta didik ini terdapat beberapa permasalahan masalah. Diantaranya dikatakan Kepala Sekolah:

Masalah Kesiswaan diantaranya untuk penerimaan siswa baru, kita harus bersaing dengan beberapa sekolah yang berdekatan apalagi lokasi SD Grobogan ini terletak tidak jauh dari wilayah kota, jadi untuk masyarakat yang menengah ke atas lebih sekolah lain, apalagi minat masyarakat sekarang lebih memilih menyekolahkan anaknya ke sekolah yang mutunya bagus dan berbasis agama, ya melihat faktor globalisasi yang cepat sehingga orang tua perlu membekali anaknya dengan pelajaran akhlak. Dan SD ini tidak jauh MIN Klagen serut yang sudah baik dalam layanannya.¹³⁴

Sekolah dengan kualitas mutu yang baik pastinya akan banyak diminati oleh masyarakat walupun itu harus dengan membayar mahal. Maka dalam hal ini masalah penerimaan siswa baru, dimana adanya persaingan dengan lembaga lain yang sejenis menjadi satu masalah dalam penerimaan

¹³³Notulen Rapat Dinas SDN Grobogan 2, *dokumen*, 07/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹³⁴Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

siswa baru. Lokasi SDN Grobogan 2 yang berdekatan dengan sekolah yang mempunyai kualitas mutu baik menjadi minat orang tua siswa lebih memilih sekolah yang baik dan berbasis agama. Belum lagi SD Negeri maupun Madrasah Ibtidayah yang berada di wilayah Kota Madiun yang dari segi kualitas layanan lebih baik. Selain persaingan dengan lembaga lain juga penataan siswa pasca regrouping menjadi masalah. Hal ini juga dikatakan Sri Hartatik dan Devi Setyo Wijayanti bahwa:

Adanya siswa yang protes dengan penempatan kelas. Mereka menginginkan untuk tetap satu kelas dengan temannya, tidak mau dipisah kelas.¹³⁵ Maunya siswa itu satu kelas sama temanya dulu, siswa yang dari Grobogan 2 maunya ya satu kelas dengan siswa Grobogan 2, begitu pula sebaliknya siswa yang dari Grobogan 1 maunya satu kelas dengan temannya yang dari Grobogan 1.¹³⁶

Berbeda dengan yang dikatakan Mudjiasri dan Sugiyono tentang masalah siswa, mereka mengatakan:

Masih adanya siswa yang belum bisa mentaati tata tertib sekolah. Misalnya masih ada siswa yang parkir sepeda itu tidak sesuai dengan tempatnya. Kan penempatan parkir siswa itu untuk kelas besar yang ada di belakang dan kelas kecil yang pulang lebih awal di depan, ya namanya anak jadi kadang begitu maunya parkir didepan biar mudah ambilnya.¹³⁷ Kalau pas pembiasaan pagi itu sebelum masuk ke kelas kan kitabariskan anak-anak di halaman sambil baca surat-surat pendek atau doa sehari-hari, lah pada waktu itu masih kita jumpai anak yang terlambat baris, yang masih main lah, yang masih menaruh buku lah, dan ngobrol sendiri sama temannya atau mengganggu temannya namanya anak banyak. Atau waktu upacara masih ada siswa yang lupa tidak pakai dasi, tidak pakai sabuk, tidak bawa topi atau ramai sendiri saat pelaksanaan upacara.¹³⁸

¹³⁵Hartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

¹³⁶Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹³⁷Sri Hartatik, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

¹³⁸Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

Berdasarkan observasi pada tanggal 6 Juni 2017, peneliti melihat adanya kegiatan pembiasaan setiap pagi, sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar (KBM) semua siswa berbaris di halaman sekolah dengan dipandu beberapa orang guru untuk menyanyikan lagu nasional, membaca surat-suara pendek maupun doa sehari-hari. Dan memang masih dijumpai siswa yang terlambat datang ke barisan, siswa yang mengganggu temannya, siswa yang masih belum rapi dalam membuat barisan.¹³⁹

Dalam hal pembinaan siswa di bidang akademik dan non akademik ini juga ada kendala. Hal ini dikatakan Kepala Sekolah dan Mulyono:

Pengembangan bakat dan minat siswa yang masih rendah, masih adanya siswa yang belum bisa baca tulis alquran terutama siswa dari wilayah Gares. Belum mampunya siswa kami untuk berprestasi di tingkat kabupaten dalam setiap perlombaan. Seperti siswa belum pernah menjadi juara Olimpiade MIPA atau O2SN.¹⁴⁰ Ya kalau ditingkat kecamatan biasanya di juara dua atau juara harapan. Jadi yang dikirim untuk maju ke tingkat kabupaten itu kan yang juara 1, pernah kita juara 1 lomba MIPA tapi itu sampai kabupaten ya kalah sama sekolah lain.¹⁴¹

Dari dokumentasi data pembinaan kesiswaan dan ekstrakurikuler SDN Grobogan 2 yang di tunjukkan pada tabel 4.2:¹⁴²

Tabel 4.2: Hasil Program Pembinaan Kesiswaan dan Ekstrakurikuler SDN Grobogan 2

Jenis Kegiatan	Target	Capaian	Kendala
1. Penerimaan peserta didik baru (PPDB)	Minimal 30 peserta didik	20 peserta didik	Adanya persaingan dg sekolah lain
2. Tata tertib peserta didik	Semua peserta didik mematuhi peraturan sekolah	80% dipatuhi	Kesadaran peserta didik masih rendah
3. Pemberdayaan kepramukaan	Mengikuti seluruh even kepramukaan	75%	Sarana dan prasarana belum memadai

¹³⁹Keadaan Siswa, *observasi*, 02/O/VI/2017, 6 Juni 2017.

¹⁴⁰Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁴¹Mulyono, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹⁴²Capaian Program Sebelumnya, *dokumen*, 09/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

4. Lomba Siswa Berprestasi	Mengikuti seluruh kegiatan	60%	Pembinaan peserta didik belum intensif
5. Beasiswa & bantuan peserta didik miskin	100% terakomodir	75%	Belum semua siswa miskin terbantu secara penuh
6. Penghargaan peserta didik berprestasi	100%	100%	
7. Popda dan Pekan Seni	Finalis	Peserta	Pembinaan peserta didik belum optimal

Dalam tabel hasil program tahun sebelumnya mengenai pembinaan kesiswaan dan ekstrakurikuler ditunjukkan bahwa adanya persaingan dengan sekolah lain yang mempengaruhi penerimaan siswa baru, kesadaran siswa yang masih rendah dalam mematuhi tata tertib sekolah, pembinaan siswa dalam kegiatan lomba yang belum optimal sehingga mempengaruhi prestasi siswa dalam berbagai perlombaan yang belum bisa mencapai hasil yang diharapkan. SDN Grobogan 2 belum mampu menjadi juara dalam seleksi dibidang akademik maupun non akademik tingkat kabupaten.

c. Manajemen Ketenagaan

Kedudukan guru menjadi faktor penting atas keberhasilan pendidikan. Salah satu faktor penting dalam keseluruhan sistem pendidikan. Sehingga peran guru sangat penting. Untuk itu adanya masalah yang dihadapi dalam guru juga menjadi pengaruh besar demi keberhasilan pendidikan. Adapun hasil wawancara mengenai masalah ketenagaan disampaikan Kepala Sekolah dan Sugiyono bahwa:

Masalah tenaga pendidik dan kependidikan diantaranya kinerja guru. Masih rendahnya kompetensi guru dalam implementasi kurikulum, guru masih sulit mengubah kebiasaan lama dalam mengajar, masih terbawa menggunakan model pembelajaran KTSP, kalau di kelas mereka masih menggunakan pendekatan campur KTSP, biasanya guru masih menggunakan ceramah. Guru-guru disini kebanyakan sudah tua, jadi pengembangan metode K13 yang belum sepenuhnya digunakan guru. Kendala sarana dan prasarana kita yang belum memadai. Buku referensi terkait pembelajaran K13 hanya sebatas buku siswa dan guru

dari pemerintah saja.¹⁴³ Kalau LCD itu ada tapi ya itu guru-guru gak ada yang mau menggunakan, wong sudah pada tua susah kalau mau buat power point. Yang muda-muda kan tugasnya juga banyak tidak mungkin mengatasi semua pekerjaan guru lainnya.¹⁴⁴

Kinerja guru yang dikarenakan rendahnya kompetensi guru dalam mengembangkan metode pembelajaran di dalam kelas dalam penerapan K13, ditambah kurangnya sarana dan prasana yang memadai dan pemanfaatan sarana yang ada menjadi salah satu masalah dalam ketenagaan. Namun Mudjiasri menambahkan penjelasan Kepala Sekolah dan Sugiyono mengenai masalah guru. Dari penjelasan Mudjiasri dikatakan bahwa:

Sekolah kami sebenarnya masih membutuhkan banyak tenaga, apalagi sebentar lagi ada yang pensiun, lalu banyak permintaan data dari dinas itu sifatnya mendadak dan banyak dan serba online, jadi menuntut kita kerja ekstra, kan belum lagi tugas mengajar di kelas, lagian di sekolah kami ini hanya ada 1 orang yang mengurus administrasi lembaga jadi sering kualahan. Apalagi juga dapat tugas mengajar juga jadi ya repot, belum kalau waktu harus ngurus tugas operator dapodik. Itu sudah tidak bisa di ganggu lagi, kan harus ngisi data ke aplikasi satu persatu, memasukan data siswa satu satu, belum data yang lainnya.¹⁴⁵

Pejelasan dari Mudjiasri mengenai kurangnya tenaga ini berbeda dengan pernyataan Kepala Sekolah yang mengatakan bahwa:

Adanya banyak tenaga Non PNS setelah regrouping, Kan sebenarnya kita kurang guru PNS 1 orang untuk mengampu guru kelas. Dan guru Non PNS ini kan tidak bisa di mutasi seperti guru PNS, sehingga banyak guru Non PNS ini kurang jumlah jam pelajarannya. Idealnya 1 guru itu 24 jam mengajar. Lha GTT ini kebanyakan tidak memenuhi 24 jam mengajar perminggunya. Semua kelas dari kelas I sampai kelas VI itu sudah diampu oleh guru PNS, hanya 1 guru GTT yang mengampu guru kelas.¹⁴⁶

¹⁴³Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁴⁴Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

¹⁴⁵Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2019.

¹⁴⁶Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

Adanya tenaga Non PNS yang berjumlah 6 dan PNS yang berjumlah 12 orang menjadi salah satu masalah dalam hal ketenagaan.¹⁴⁷ Jumlah guru PNS yang sebenarnya hanya membutuhkan 1 orang untuk mengampu guru kelas. Namun di sisi lain banyaknya tugas administrasi sekolah yang harus di selesaikan dan akan adanya guru yang memasuki masa pensiun sehingga SDN Grobogan 2 juga masih membutuhkan tenaga.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan mempunyai fungsi dan peran dalam pencapaian kegiatan pembelajaran. Pemenuhan sarana dan prasarana harus tepat guna dan berdaya guna mendukung dalam menciptakan kualitas mutu ini menjadi salah satu masalah. Hal ini dikatakan oleh Kepala Sekolah dan Mulyono yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sarana dan prasarana:

Masalah yang saat ini terjadi akibat adanya regrouping ini diantaranya pengelolaan sarana prasarana. Penataan sapsras, sapsras yang kita miliki kan dari Grobogan 1 dan 2 sekarang sudah menjadi satu, sehingga dari sapsras ini kita perlu menata kembali, dan penataan ini kan juga butuh waktu.¹⁴⁸ Sapsras yang dari SDN Grobogan 1 dimana banyak sapsras yang rusak dan tidak layak pakai sehingga butuh pemeliharaan seperti plafon kelas, pintu kelas rusak, almari yang sudah tidak layak pakai. lahan parkir yang belum memadai, adanya bangunan gedung Paud dan TK.¹⁴⁹

¹⁴⁷SK Pembagian Tugas Kegiatan Belajar Mengajar, *dokumen*, 08/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

¹⁴⁸Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁴⁹Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

Adanya permasalahan di sarana dan prasarana didukung dengan data sebagai berikut:¹⁵⁰

Tabel 4.3: Kondisi Prasarana SDN Grobogan 2

No	Nama Prasarana	Panjang	Lebar	Kondisi
1	Gudang	8	2	Rusak Berat
2	Kamar Mandi / wc siswa	2	4	Rusak Sedang
3	kamar mandi/wc Guru laki -laki dan perempuan	2	4	Rusak Sedang
4	kamar mandi/wc siswa Laki - laki	2	4	Rusak Sedang
5	kamar mandi/wc siswa Perempuan	2	4	Rusak Sedang
6	mushola	8	7	Baik
7	Ruang Drumband	8	8	Rusak Berat
8	Ruang guru	16	14	Baik
9	Ruang Karawitan	7	6	Rusak Berat
10	Ruang kelas 1 A	8	7	Rusak Sedang
11	Ruang kelas 1 B	8	7	Rusak Sedang
12	Ruang kelas 2 A	8	7	Baik
13	Ruang Kelas 2 B	8	7	Rusak Berat
14	Ruang kelas 3 A	8	7	Rusak Berat
15	Ruang Kelas 3 B	8	7	Rusak Sedang
16	Ruang kelas 4	8	7	Baik
17	Ruang kelas 5 A	8	7	Baik
18	Ruang Kelas 5 B	8	7	Baik
19	Ruang kelas 6	8	7	Baik
20	Ruang kepala sekolah	7	5	Baik
21	Ruang Olahraga	8	7	Rusak Sedang
22	Ruang perustakaan	8	7	Rusak Sedang
23	Ruang UKS	0	0	Rusak Berat
24	rumah penjaga sekolah	8	7	Rusak Sedang

Kondisi sebagian ruang kelas yang rusak sedang dan berat, kamar mandi yang rusak sedang dan beberapa ruangan penunjang KBM lainnya yang juga mengalami rusak sedang dan rusak berat. Selain kondisi prasarana juga kondisi sarana SDN Grobogan 2 yang banyak mengalami rusak sedang dan rusak berat, terutama meja dan kursi siswa sebagai sarana dalam proses belajar mengajar. Dapat dilihat pada tabel 4.4:

¹⁵⁰Data Sarana Prasarana, dokumen, 06/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

Tabel 4.4: Kondisi Sarana SDN Grobogan 2

Nama Ruang	Kebutuhan	Yang ada	Baik	Rusak Sedang	Rusak Berat
Meja Siswa	118	118	85	18	15
Kursi Siswa	233	230	186	24	20
Meja Guru di kelas	10	10	6	4	-
Kursi Guru di kelas	10	10	6	4	-
Meja guru di ruang guru	22	22	20	2	-
Kursi guru di ruang guru	22	22	16	6	-
Papan Tulis	10	10	8	2	-
Almari Kelas	10	10	5	5	-
Almari Kantor	6	4	4	-	-
Rak Buku	10	6	5	1	-
Loker	1	1	-	-	-

Pada observasi yang dilakukan pada tanggal 6 Juni 2017, peneliti mengamati keadaan fisik sekolah. Bahwa SDN Grobogan 2 menjadi satu halaman dengan gedung TK, PAUD dan Polindes Desa Grobogan, sehingga lokasi parkir sepeda maupun sepeda motor tidak tertata rapi. Kondisi bangunan yang sudah tua, kemudian adanya beberapa ruangan yang kondisinya rusak seperti tembok keropos, cat yang mengelupas, paving yang tidak rata, lalu pagar sekolah yang belum memadai, serta plafon kelas yang belum ada dan beberapa ruang yang kondisinya yang seadanya. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut.¹⁵¹

**Gambar 4.2 : Kondisi Plafon Kelas dan Paving Halaman SDN Grobogan 2**

¹⁵¹Kedaaan Lingkungan Sekolah, *observasi*, 02/O/VI/2017, 6 Juni 2017.



Gambar 4.3 : Kondisi Ruang UKS dan Pagar Depan SDN Grobogan 2

Namum Mulyono sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sarana dan prasarana di SDN Grobogan 2 juga menambahkan pernyataannya selain penataan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang menjadi masalah di SDN Grobogan 2, juga terdapat masalah lain yaitu:

lalu lahan parkir siswa yang belum ada, kan masih parkir di halaman sebagian, ruang kepala sekolah yang belum ada, ruang guru yang belum memenuhi standart, kan ruang guru ini sebenarnya ruang kelas, sarana penunjang KBM yang belum memadai seperti LCD kita hanya ada 1, komputer adanya hanya cuma untuk guru kalau untuk siswa belum ada dan belum adanya ruang laboratorium.kelengkapan buku perpustakaan yang belum maksimal, jadi kita perlu mengadakan pengadaan sarpras.¹⁵²

Beberapa sarana dan prasarana yang belum memadai seperti lahan parkir yang belum ada, ruang guru yang belum memenuhi standart, belum memadainya sarana penunjang KBM, tidak adanya ruang laboratorium, buku perpustakaan yang masih kurang, sehingga perlu adanya pengadaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kualitas mutu di SDN Grobogan 2 sesuai dengan visi dan misi lembaga.

¹⁵²Slamet Riyadi, wawancara, Madiun, 8 Juni 2017.



Gambar 4.4 : Kondisi parkir di SDN Grobogan 2

e. Manajemen Pembiayaan

Pendanaan sekolah yang bersumber hanya dari Bantuan Operasional Sekolah membuat SDN Grobogan 2 terkendala dalam merealisasikan anggaran. Apalagi pencairan dana yang juga mengalami keterlambatan. Sehingga banyak masalah timbul dalam hal keuangan. Hal ini dikatakan oleh Kepala Sekolah dan Mudjiasri bahwa:

Masalah pembiayaan dimana dana yang diterima hanya bersumber dari BOS sehingga pemanfaatnya belum mampu menrealisasi semua kebutuhan. Kita tidak bisa memungut apapun dari wali murid, sekarang kan ada saber pungli jadi semua pungutan kita ke wali murid itu sudah tidak ada. Kalau dulu ada sumbangan komite sekarang sudah tidak ada. Karena dana hanya dari BOS maka susah untuk merealisasikan sesuai dengan kebutuhan. Karena masih banyak sektor yang perlu pembiayaan lebih terlebih untuk operasional seperti pengadaan ATK, perbaikan, pemeliharaan maupun pengadaan ruang, pengembangan kurikulum yang belum mencukupi untuk pengadaan buku referensi dan LKS.¹⁵³ Dari segi fasilitas yang belum memadai di sekolah kami salah satu faktor kendalanya dari anggaran. Tidak semua anggaran yang kita rencanakan dapat terealisasi semua, karena sumber dana hanya dari Bos sehingga kita harus mengikuti juknis yang ada. untuk honorarium GTT saja itu sangat minim.¹⁵⁴

Hal tersebut terjadi karena pembiayaan yang ada di SDN Grobogan 2 hanya bersumber dari dana BOS dan tidak memungut anggaran apapun dari wali murid. Adanya kebijakan no pungli ini juga menjadi satu masalah yang

¹⁵³Ibid.

¹⁵⁴Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

membuat SDN Grobogan 2 tidak bisa memungut dana pendidikan lainnya dari wali murid.¹⁵⁵ Sehingga membuat kendala di standart yang lain, karena semua kegiatan sekolah selalu berhubungan dengan keuangan. Berbeda dengan yang dikatakan Bendahara Sekolah bahwa:

Biasanya pencairan dana BOS mengalami keterlambatan. Yang harusnya dana kita terima di tribulan pertama itu cair di tribulan ke dua atau ketiga. Dan sebelum pencairan kita harus punya rekom dari Dinas dulu, biasanya kalau laporan tribulan pertama kita sudah selesai pelaporan dan sudah di acc bagian pelaporan Dinas baru kita dapat rekom dan baru bisa ambil dana di bank. Jadi saya sebagai bendahara ya harus tepat waktu membuat laporan itu tapi ya itu kendala pembuatan laporan rumit yang membuat kadang sedikit molor. Berbeda dengan dulu, kalau dulu kita tiap cair, kita tidak perlu minta rekom dari Dinas tapi kita langsung ke bank.¹⁵⁶

Pencairan dana BOS yang menjadi satu sumber dana operasional sekolah sering mengalami keterlambatan. Hal ini juga di dukung studi dokumentasi juga ditemukan bahwa adanya perubahan dalam pencairan dana BOS dalam satu tahun yang setiap tibulannya tidak sama pencairannya, dimana tribulan I 20%, tribulan II 40%, tribulan III 20%, dan tribulan IV 20%.¹⁵⁷

Dari beberapa permasalahan diatas diperkuat dengan dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT) Sekolah Tahun 2016/2017 SDN Grobogan 2 peneliti memperoleh data memang dalam mengambil kebijakan dilakukan identifikasi masalah, dimana pada hasil capaian program tahun sebelumnya dipaparkan kendala dalam pencapai program.¹⁵⁸ Dari dokumentasi Rencana

¹⁵⁵Notulen Rapat Dinas SDN Grobogan 2, *dokumen*, 07/D/VI/2017.

¹⁵⁶Devi Setyo Wijayanti, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2017.

¹⁵⁷Notulen Rapat Dinas SDN Grobogan 2, *dokumen*, 07/D/VI/2017.

¹⁵⁸Capaian Program Sebelumnya, *dokumen*, 09/D/VI/2017.

Kerja Jangka Menengah (RKJM) Tahun 2015/2016 – 2018/2019 SDN Grobogan 2 peneliti juga memperoleh data identifikasi tantangan nyata (kesenjangan).¹⁵⁹

2. Analisis Kesulitan di SDN Grobogan 2

Dalam langkah ini berkaitan dengan langkah mengidentifikasi masalah, sehingga menganalisis kesulitan untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah, lebih dahulu harus diperoleh data dan informasinya. Dengan kata lain, lebih dulu harus didapat datanya. Data tersebut kemudian diolah menjadi informasi tentang penyebab timbulnya masalah. Disini fungsi unit pengolahan data sangat penting sebab kemungkinan juga akan ada informasi yang masuk yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini diungkapkan Kepala Sekolah dan Komite Sekolah bahwa:

Sebelum masalah dipecahkan, biasanya saya melihat kepentingan dari masalah itu, apakah itu harus saya sendiri yang mengambil kebijakan atau saya musyawarahkan terlebih dahulu bersama guru atau meminta pertimbangan pengawas dan komite.¹⁶⁰ Memang kalau ada apa menyangkut masalah sekolah selalu meminta pertimbangan komite terlebih dahulu kalau masalah itu berhubungan dengan komite, tapi kalau masalah yang sifatnya tidak butuh pertimbangan komite ya diputuskan sekolah sendiri, masak kalau lampu mati harus minta pertimbangan komite, biasanya yang meminta pertimbangan komite itu masalah yang cukup besar dan membutuhkan dana banyak, seperti mau maving halaman sekolah atau mengadakan bangunan baru.¹⁶¹

Dalam menentukan kriteria pemecahan masalah Kepala Sekolah melihat seberapa besar kepentingan masalah itu untuk di ambil kebijakan. 1) Kepala Sekolah mengambil kebijakan sendiri, 2) Kepala Sekolah memusyawarahkan

¹⁵⁹Identifikasi Tantangan Nyata , *dokumen*,10/D/VI/2017.

¹⁶⁰SlametRiyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁶¹Azis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017

bersama teman guru, 3) Kepala Sekolah meminta pertimbangan pengawas atau komite untuk mengambil sebuah kebijakan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di SDN Grobogan 2. Tentunya dalam pemecahan masalah itu melihat kondisi yang dihadapi, hal ini disampaikan oleh Mudjiasri, Sugiyono dan Robani Aziz:

Kalau masalah kurikulum itu kan sudah aturan dari Dinas, jadi ya Kepala Sekolah memutuskan sendiri. Untuk kelas berapa saja yang menggunakan KTSP dan K13 itu sudah ada aturannya dari Dinas, jadi KTSP untuk tahun ini hanya di kelas III dan VI, K13 untuk kelas I, II, IV, V.¹⁶² Karena kita tidak ada orang bertugas dalam membuat kurikulum seperti di lembaga lain atau SMP ada waka kurikulum jadi kepala sekolah sendirilah yang memutuskan aturan kurikulum itu sesuai dengan kebijakan dari Dinas.¹⁶³ Memang penentuan kurikulum yang digunakan itu bukan kewenangan komite, komite hanya mengatakan untuk mengikuti kebijakan pemerintah, kalau memang kebijakannya diberlakukan kurikulum baru ya itu harus diikuti, kan kurikulum baru itu juga bagus, sifatnya mendidik anak lebih baik ada banyak pelajaran akhlaknya.¹⁶⁴

Pemberlakuan kurikulum yang di berlakukan di SDN Grobogan 2 adalah sesuai dengan kebijakan Dinas terkait dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Dimana penggunaan antara KTSP dan K13, dari pernyataan diatas dijelaskan bahwa kebijakan K13 diberlakukan karena adanya aturan dari Dinas dan Kepala Sekolah tidak meminta untuk bermusyawarah dengan guru, namun Kepala Sekolah tetap meminta pertimbangan Ketua Komite. Komite hanya sebatas menyarankan untuk mengikuti kebijakan yang berlaku. Sehingga penetapan pemberlakuan kurikulum untuk kelas III, VI adalah KTSP dan kelas I, II, IV, V adalah K13 itu sesuai dengan kebijakan

¹⁶²Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹⁶³Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

¹⁶⁴Robani Azis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

yang berlaku, bukan kebijakan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah hanya menjalankan kebijakan yang sudah ada.

Dalam penerapan kurikulum ini tentunya tidak semudah yang di bayangkan walaupun kebijakan sudah ditetapkan dari pemerintah. Dalam implementasi penerapan K13 adanya masalah yang dihadapi oleh SDN Grobogan 2. Guru sebagai pelaksana dalam penerapan kurikulum ini mengalami ketidaksiapan sehingga awal penerapannya Kepala Sekolah perlu melibatkan guru dalam mengatasi masalah ketidak siapan guru. Dalam hal ini dikatakan Rika Erma Wati dan Sri Hartatik:

Awalnya memang guru tidak siap untuk menerapkan antara KTSP dan K13, namun ini masalah menyangkut guru jadi Kepala Sekolah tetap berkoordinasi dengan guru-guru untuk mengambil jalan terbaik dalam mengatasi masalah guru ini.¹⁶⁵ Karena masalah guru ini sifatnya harus diatasi, kan guru sebagai pelaksana dari kebijakan K13, jadi ya bagaimana pun tetap harus ada solusi dalam mengatasi masalah ketidak siapan guru. Ya memang kita mencari informasi-informasi alasan guru tidak siap dalam berlakukannya K13, ya kan kita belum mendapat sosialisasi K13, buku yang belum ada, lalu banyak itu guru yang sudah tua apalagi sebentar lagi mau pensiun jadi kemampuan untuk memahami kurikulum baru itu ya agak sulit, memang dari pemerintah ada tunjangan sertifikasi, tapi yang faktor usia, daya tangkap guru yang juga dipengaruhi kesehatan yang semakin hari semakin menurun termasuk kesehatan mata jadi kalau untuk menggunakan komputer itu ya sudah tidak tlaten.¹⁶⁶

Guru sebagai pelaku dalam implementasi kurikulum tentunya menjadi tolak ukur atas keberhasilan dari sistem pembelajaran. Kalau guru tidak siap dalam hal ini tentunya akan mempengaruhi hasil capai program lembaga. Sehingga dalam mengatasi masalah ketidak siapan ini Kepala Sekolah melakukan musyawarah dengan berkoordinasi bersama guru untuk mengatasi

¹⁶⁵Rika Ermawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹⁶⁶Sri Hartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

masalah dari penerapan kurikulum yang merupakan masalah yang harus segera diatasi. Kepala Sekolah mencari informasi terkait ketidaksiapan guru dilakukan, informasi terkait alasan guru tidak siap dalam menerapkan K13 adalah belum adanya sosialisasi mengenai implementasi K13, ketersediaan buku K13 yang belum ada, kemampuan guru dalam memahami kebijakan K13 yang dipengaruhi faktor kesehatan terlebih kesehatan mata, tidak semangatnya guru dalam menggunakan komputer.

Selain masalah mengenai kurikulum, masalah peserta didik yang juga membutuhkan solusi. Hal ini disampaikan Kepala Sekolah dan Ketua Komite mengenai penerimaan peserta didik baru:

Penerimaan siswa baru yang setiap tahunnya menjadi problem kita, kan sekarang banyak sekolah yang berbasis agama, jadi banyak sekolah SD yang tidak dapat murid, sehingga itu juga menjadi bagian masalah di lembaga kita, kalau kita tidak bisa mengatasi ya bisa tidak dapat murid. Kadang ada juga wali murid itu yang menyampaikan sarannya ke guru, lha dari guru itu nanti di sampaikan ke Kepala Sekolah. Sehingga masalah penerimaan siswa baru ini juga merupakan masalah besar, kalau tidak ya tidak mendapat siswa, dan akan berpengaruh pada penerimaan dana pemerintah serta sertifikasi guru juga. Kan 1 kelas itu harus minimal 20 siswa kalau tidak 20 siswa ya tidak dapat dana BOS.¹⁶⁷ Dalam mengambil kebijakan untuk penerimaan siswa baru selalu di ikutkan guru dan melibatkan komite. Jadi komite sebagai wadah masyarakat menampung keluh kesah dan saran dari masyarakat akan menyampaikan ke sekolah.¹⁶⁸

Sebuah lembaga pendidikan itu tentunya harus ada hubungan timbal balik antara guru dan peserta didik. Kalau salah satu komponen itu tidak ada berarti bukan lembaga pendidikan. Adanya peserta didik dalam proses pembelajaran itu sangat penting dalam membangun lembaga pendidikan.

¹⁶⁷Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁶⁸Robani Azis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

Sehingga perekrutan peserta didik merupakan salah satu bagian dari manajemen sebuah lembaga. Dalam hal ini penerimaan peserta didik di SDN Grobogan 2 merupakan masalah yang dihadapi setiap tahun. Adanya sekolah yang mempunyai mutu yang baik seperti sekolah berbasis agama menjadi persaingan lembaga untuk mendapatkan siswa baru. Sehingga dalam hal ini, Kepala sekolah selalu melibatkan guru dan ketua komite dalam mengambil kebijakan mengenai penerimaan siswa baru. Tentunya dalam mengatasi masalah ini dilakukan analisis dengan mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai pihak dalam hal ini masyarakat melalui komite dan guru.

Manajemen sekolah yang baik tentunya juga harus melihat faktor kesiswaan lainnya, dalam penerapan kebijakan pemerintah mengenai *regrouping* menjadi satu hal yang membuat SDN Grobogan 2 ini membuat kebijakan penataan siswa. Dalam hal ini penataan siswa yang menimbulkan masalah siswa, dikatakan Sri Hartatik dan Mudjiasri:

Adanya siswa yang protes dalam pemisahan kelas ini sebenarnya hal yang sepele, namanya anak-anak yang maunya seperti itu. Namun masalah anak-anak protes ini kami sampaikan ke Kepala Sekolah, setelah itu cuma koordinasi biasa karena memang sifatnya masalah ini masalah biasa.¹⁶⁹ Tidak harus meminta pertimbangan ke komite juga kalau soal persoalan siswa protes ini. Jadi sifatnya mudah diatasi masalah ini.¹⁷⁰

Dari pernyataan Sri Hartatik dan Sugiyono mengenai adanya siswa protes dalam penataan kelas, ini dianggap masalah yang mudah diatasi dan hanya membutuhkan koordinasi biasa, tanpa harus meminta pertimbangan ke Ketua

¹⁶⁹Sri Hartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

¹⁷⁰Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

Komite. Hal ini sama dengan masalah kurangnya siswa mentaati tata tertib sekolah dikatakan Sugiyono dan Robani Aziz:

Siswa tidak mentaati aturan sekolah itu juga masalah yang mudah untuk diatasi, bukan menjadi kendala besar bagi kami. Seperti masalah pembiasaan setiap pagi sebenarnya juga masalah yang mudah. Langkah kita ya kalau ada anak yang tidak mentaati aturan seperti itu yaa kita sampaikan juga ke Kepala Sekolah dan guru-guru lainnya. Dan tidak juga meminta pertimbangan ke Ketua Komite, tetapi dalam setiap kesempatan yang mengundang komite atau waktu kita ketemu komite di Jalan itu kita sampaikan perkembangan anak-anak, hanya melaporkan saja.¹⁷¹ Komite tidak ikut terlibat kalau ada anak tidak mematuhi aturan, itu kan kewenangan Kepala Sekolah dan guru.¹⁷²

Analisis pemecahan masalah kesadaran siswa dalam mematuhi tata tertib sekolah adalah masalah yang mudah diatasi. Dengan hanya menyampaikan ke Kepala Sekolah dan guru-guru lainnya. Tidak adanya keterlibatan Ketua Komite dalam pemecahan masalah tersebut. Namun dari pihak sekolah tetap menyampaikan laporan perkembangan siswa ke Ketua Komite pada waktu tertentu. Sehingga masalah yang ada hubungannya dengan pembinaan kesiswaan Komite tidak ikut terlibat. Ini juga sama dalam masalah pembinaan siswa di dalam peningkatan prestasi di bidang akademik dan non akademik. Dikatakan oleh Kepala Sekolah dan Mulyono:

Pembinaan prestasi di bidang akademik maupun akademik ini merupakan masalah yang lumayan susah, apalagi melihat bakat dan minat anak berbeda. Sehingga tidak semua anak itu sama prestasinya. Sehingga kita juga perlu mengetahui sejauh mana kemampuan siswa kami. Kalau masalah pembinaan anak ini memang saya musyawarahkan sama guru-guru.¹⁷³ Kita mencari bakat anak-anak dimana, misalnya si A ini kemampuannya seperti gimana, dari guru-guru kadang mereka cerita si A ini kalau di kelas pendiam, gak begitu aktif dalam pembelajaran, lalu kita cari informasi tentang kondisi keluarganya lingkungan tempat dia tinggal

¹⁷¹Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

¹⁷²RobaniAzis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁷³SlametRiyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

seperti apa, faktor apa yang mempengaruhi mereka. Kita tidak melibatkan Ketua Komite juga kalau masalah pembinaan prestasi ini. Ya hanya melaporkan saja misalnya kita dapat juara atau tidak.¹⁷⁴

Pembinaan prestasi siswa adalah bagian dari kualitas mutu layanan yang diberikan sebuah lembaga pendidikan. Seperti apa lembaga pendidikan itu memberikan layanan kepada peserta didik. Dalam peningkatan prestasi siswa ini termasuk masalah yang cukup susah untuk diatasi. Namun mencari informasi tentang kemampuan anak dengan melihat keadaan lingkungan sekitarnya dan keluarga menjadi salah satu cara menganalisis keadaan dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik. Tidak hanya permasalahan siswa yang membutuhkan solusi yang tetap, namun ditemukannya persoalan kinerja guru yang disebabkan rendahnya kompetensi guru disampaikan oleh Kepala Sekolah:

Kompetensi guru yang masih rendah ini sangat mempengaruhi kinerjanya. Guru-guru disini memang banyak yang sudah tua, jadi menyebabkan ini masalah yang cukup susah dihadapi. Namun dalam mengatasi masalah guru ini, saya sebagai Kepala Sekolah menggali informasi mengenai kendala guru dalam peningkatan kinerja, saya melihat apa yang mereka butuhkan. Memang kendala di sarana dan prasana yang menjadi faktor kompetensi guru rendah. Saya tetap mengkoordinasikan dengan pengawas mengenai masalah guru ini, kadang saya meminta pertimbangan dari pengawas. Sebelum saya memutuskan kebijakan tentang kinerja guru yang dipengaruhi rendahnya kompetensinya dalam hal pembelajaran.¹⁷⁵

Lembaga yang baik itu tidak hanya ditunjukkan dengan kondisi bangunan yang megah, tetapi kompetensi seorang guru dalam hal ini sebagai *model of rule* untuk siswa juga perlu. Rendahnya kompetensi guru dalam menyampaikan pembelajaran akan berpengaruh terhadap output lulusan. Sehingga masalah

¹⁷⁴Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

¹⁷⁵Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

kinerja guru yang dipengaruhi oleh rendahnya kompetensi guru dalam hal kurangnya sarana dan prasarana di SDN Grobogan 2 menjadi masalah yang cukup besar. Disini Kepala Sekolah sebagai ujung pimpinan tentunya harus mengambil sikap dalam kondisi tersebut. Dengan menggali informasi yang menjadi kendala mengenai rendahnya kompetensi guru serta mengkoordinasikan kepada pengawas menjadi salah satu analisis pemecahan dalam permasalahan ini.

Tidak hanya rendahnya kompetensi guru dalam menciptakan sekolah yang bermutu, namun kurangnya sumber daya manusia juga menjadi faktornya masalah yang dihadapi di SDN Grobogan 2, berdasarkan penjelasan Mudjiasri bahwa:

Kurang tenaga ini masalah, tapi ya mau bagaimana lagi, kita ini sekolah negeri jadi tidak bisa sembarangan mengangkat tenaga, kita ya bisanya menunggu tenaga baru / PNS dari pemerintah, tapi sejauh ini cuma ada mutasi tanpa ada penambahan guru, tapi misalnya kita mengangkat tenaga itu juga perlu di musyawarahkan dulu bersama. Biar bagaimana pun hal ini perlu kita bicarakan bersama antara Kepala Sekolah, guru-guru dan Komite. Jadi masalah tenaga ini termasuk masalah susah, kan nanti ada hubungannya dengan kesejahteraan, gajinya mereka dari mana. Tapi kalau kita tidak menambah tenaga ya kualahan.¹⁷⁶

Dilihat dari penjelasan Mudjiasri hampir sama dengan masalah kinerja guru diatas. Masalah kekurangan tenaga ini merupakan masalah susah, dalam penanganannya membutuhkan musyawarah bersama antara Kepala Sekolah, guru dan Komite. Sebelum ada kebijakan mengenai kurangnya tenaga sekolah di SDN Grobogan 2, menurut Mudjiasri dijelaskan bahwa rekrument tenaga baru tentunya akan berpengaruh dengan kesejahteraan tenaga tersebut namun kalau

¹⁷⁶Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

tidak ada rekrutment tenaga akan banyaknya tugas yang harus ditanggung guru SDN Grobogan 2.

Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan harus dicapai oleh semua jenis pendidikan, baik pendidikan formal maupun non formal. dalam pendidikan formal sebagaimana SDN Grobogan 2 yang menjadi pendidikan formal dalam mencapai tujuan nasional tentunya juga harus memperhatikan mengenai masalah sarana dan prasarana. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa adanya permasalahan dalam kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana diantaranya penataan sarana dan prasarana *pasca regrouping*, dimana banyak sarana dan prasarana yang rusak dan tidak layak pakai sampai halnya pemenuhan beberapa sarana dan prasarana penunjang KBM. Dalam hal ini disampaikan oleh Kepala Sekolah:

Saya menunjuk salah satu orang guru dalam mengelola sapras ini. Jadi tanggung jawab sapras ini saya berikan ke Pak Mulyono. Kalau ada apa-apa dengan sapras ya Pak Mulyono yang bertanggungjawab, tapi kalau hubungannya dengan penambahan ruang baru, atau sekolah mau maving halaman agar tidak becek dan bersih, ya saya koordinasikan ke Mbah Robani dulu, biar bagaimanapun beliau sebagai Ketua Komite, jadi juga harus tahu. Kalau soal prasarana tetap saya meminta pertimbangan komite, karena hubungannya dengan pendanaan juga. Nanti dari komite akan ada rapat komite, istilahnya rapat paguyuban, sekolah ini kan punya namanya paguyuban orang tua siswa. itu yang ngurusi komite, bukan pihak sekolah.¹⁷⁷

Pernyataan Kepala Sekolah yang memberikan tanggung jawab sarana dan prasarana kepada salah satu guru yaitu Mulyono itu juga dikatakan oleh Rika Ermawati dan Mulyono:

Biasanya kalau urusan sarana dan prasarana itu tanggung jawab Pak Mulyono. Misal ada sarana yang rusak seperti kursi siswa, itu ya kita

¹⁷⁷Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

bilang ke Pak Mulyono, lalu dari Pak Mulyono menyuruh tukang kebun atau penjaga sekolah untuk memperbaiki. Kalau masalah kerusakan sapras yang sifatnya mudah diatasi seperti lampu mati, ya itu dari tukang kebun bilang ke Pak Mulyono, trus Pak Mul minta uang ke bendahara untuk membeli lampu.¹⁷⁸ Kalau masalah sarana dan prasarana yang sifatnya butuh waktu untuk mengatasinya atau butuh dana yang cukup besar seperti penambahan ruang, pengadaan lahan parkir atau perbaikan plafon, pengadaan buku, tetap di sampaikan ke Kepala Sekolah nanti dari Kepala Sekolah baru di musyawarahkan bersama, biasanya itu terjadi sewaktu kita menyusun rencana kegiatan anggaran sekolah (RKAS).¹⁷⁹

Dari pernyataan Rika Ermawati dan Sri Hartatik disampaikan bahwa penambahan sarana dan prasarana yang sifatnya membutuhkan anggaran dana lebih banyak itu butuh waktu untuk mengatasinya dan harus dimusyawarahkan bersama, tetapi untuk sarana yang sifatnya tidak membutuhkan dana anggaran yang banyak itu langsung bisa ditangani oleh tukang kebun yang tentunya atas perintah Mulyono tidak harus menunggu kebijakan dari Kepala Sekolah.

Segala komponen yang ada di sebuah lembaga pendidikan itu selalu berhubungan dengan pembiayaan. Dalam hal ini anggaran pendanaan, sumber dana untuk segala operasional lembaga yang berasal dari BOS, menjadikan satu masalah yang mempengaruhi semua elemen pembiayaan di SD Grobogan 2, apalagi kalau pencairan dana tidak tepat waktu. Pasti akan mempengaruhi bidang lainnya. Devi Setyo Wijayanti mengatakan:

Jadi masalah keuangan ini sebenarnya susah untuk diatasi, kan kita dananya dari BOS saja dari pungutan wali murid ya tidak ada, kalau dana sudah tidak ada, dan belum cair, sedangkan kondisi mendesak itu yang susah. Misal pada waktu dana operasional di tribulan IV sudah habis, sedangkan sudah masuk di tribulan ke I lagi, dan dana sudah tidak ada, padahal kita butuh untuk menggaji guru Non PNS, atau ada kebutuhan ATK yang harus beli, ya itu susah. Jadi kalau sudah begitu saya sampaikan ke Kepala Sekolah untuk minta solusi. Tetap saja otoritas

¹⁷⁸Rika Ermawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹⁷⁹Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

kebijakan keuangan itu ada Kepala Sekolah, sebagai bendahara saya hanya mengeluarkan dana, dan melaporkan saja.¹⁸⁰

Tanpa ada sebuah dana, mustahil kegiatan belajar mengajar itu dapat berjalan lancar, karena pendanaan itu menjadi salah satu komponen dalam mendukung komponen lain. Sehingga adanya dana yang bersumber dari dana BOS dan mengalami keterlambatan itu mejadi masalah besar bagi SDN Grobogan 2, karena akan mempengaruhi realisasi penggunaan dana pada beberapa standart pendidikan lainnya seperti apa yang telah disampaikan oleh Devi Setyo Wijayanti sebagai Bendahara Sekolah namun berbeda dengan yang disampaikan oleh Mudjiari dan Sugiyono:

Kalau mengenai urusan keuangan itu urusan Kepala Sekolah dan Bendaha, kalau guru-guru yang lain tidak tahu, tapi kalau dalam membuat perencanaan anggaran di awal tahun itu kita selalu diajak untuk bermusyawarah. Jadi biar ada keterbuakaan diantara kita.¹⁸¹ Kalau musyawarah dalam penyusunan RKAS itu melibatkan guru, kalau Ketua Komite itu hanya menyetujui saja apa yang sudah menjadi kesepakatan kita.¹⁸²

Apa yang sudah disampaikan diatas bahwa masalah realisasi anggaran dana sekolah adalah wewenang Kepala Sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab penuh dalam hal pendanaan dan bendahara sebagai pemegang uang yang mengeluarkan dan membuat laporan. Sedangkan guru hanya dilibatkan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran saja dan Ketua Komite hanya menyetujui rencana yang sudah dibuat.

¹⁸⁰Devi Setyo Wijayanti, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2017.

¹⁸¹Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹⁸²Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

3. Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2

Kompleksitas masalah yang harus dihadapi SDN Grobogan 2 tentu tidak sederhana, karena masalah yang dihadapi adalah masalah pendidikan. Dalam pendidikan kebijakan sangat penting untuk kehidupan peserta didik dan para guru, karena kebijakan berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam rangka meningkatkan efektivitas lembaga dan kualitas lulusan. Kebijakan sekolah merupakan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah dari dewan sekolah. Oleh karena itu dalam proses pengambilan kebijakan sekolah tidak hanya diputuskan oleh Kepala Sekolah tetapi keputusan juga diambil dengan musyawarah terlebih dahulu dengan para guru atau dengan pertimbangan Ketua Komite. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Sekolah:

Selama ini kebijakan yang sudah kami buat bukan pendapat Kepala Sekolah saja, tetapi pendapat bersama. Kepala Sekolah tidak mendoktrin bahwa itu perintah Kepala Sekolah, semua kita gali sehingga menjadi pendapat bersama. Setiap berada di kantor atau setiap istirahat yang sifatnya ngobrol mendengarkan informasi dari guru-guru. Intinya saya tidak memutuskan secara pribadi kalau soal masalah-masalah yang sifatnya perlu di musyawahkan atau dikomunikasikan bersama guru, kalau masalah-masalah penentuan kurikulum itu memang kebijakan dari Dinas jadi saya ya ngikut saja, kalau masalah kecil seperti saya menunjuk guru untuk mengantar data ke Dinas itu ya tidak perlu dimusyawahkan. Tapi untuk masalah mau memperbaiki plafon itu baru kita musyawarah dulu. Karena berkaitan dengan dana.¹⁸³

Kepala Sekolah mempunyai hak dalam hal apapun termasuk dalam memutuskan kebijakan, tidak saja memerintah, tetapi mau menerima pendapat bawahannya, serta melibatkan guru dalam setiap pengambilan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di lembaga tersebut. Sebagian besar

¹⁸³Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

kebijakan diputuskan melalui musyawarah bersama. Salah satu bentuk musyawarah yang biasa dilaksanakan di SDN Grobogan 2 adalah rapat. seperti dikatakan oleh Rika Ermawati dan Devi Setyo Wijayanti:

Kepala Sekolah juga melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan dengan rapat. Biasanya rapat itu ada rapat rutin yang setiap satu bulan sekali. Ada juga rapat kalau ada hal yang mendesak seperti ada masalah yang harus segera diatasi, seperti bulan depan sekolah mendapat undangan dari desa untuk mengeluarkan drumband untuk menyambut Bupati, sedangkan di sekolah sesuai kalender pendidikan akan melaksanakan ulangan tengah semester, jadi kita perlu rapat. Rapat seperti itu namanya rapat mendadak. Dan sebulan itu bisa dua kali rapat.¹⁸⁴Rapat rutin biasanya yang dihadiri pengawas, yang sifatnya memberikan pengarahan atau pembinaan kepada kami. Tapi kalau biasanya pengawas tidak datang pada bulan tertentu, tetap ada rapat yang membahas hasil dari rapat K3S, kan setiap awal bulan itu K3S selalu mengadakan pertemuan, hasil dari pertemuan itu selalu disampaikan ke guru melalui rapat rutin itu. Namun kalau misalnya ada masalah soal anak-anak yang masih belum bisa mematuhi aturan saat pembiasaan pagi, atau ada kendala-kendala guru dalam mengajar itu biasanya ya kita sampaikan ke Kepala Sekolah dengan ngobrol biasa waktu jam istirahat atau sebelum mulai KBM, tapi nanti apa yang kita sampaikan itu bisa jadi masalah atau topik pada rapat rutin.¹⁸⁵

Rapat dilakukan secara rutin setiap bulan sekali yang sifatnya pembinaan dinas dari pengawas, dan juga rapat saat Kepala Sekolah menyampaikan hasil pertemuan K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah).¹⁸⁶ Selain rapat rutin, ada juga rapat yang dilakukan secara insidental. Rapat seperti ini biasanya diselenggarakan apabila terdapat pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin, atau ada masalah masalah yang harus segera dipecahkan. Masalah yang segera dipecahkan ini disamping mengandung makna penting dalam arti substansial,

¹⁸⁴Rika Ermawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹⁸⁵Devi Setyo Wijayanti, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2017.

¹⁸⁶Notulen Rapat Dinas SDN Grobogan 2, *dokumen*, 07/D/VI/2017, 5 Juni 2017.

tetapi juga berkaitan dengan fungsi waktu, yaitu masalah yang harus segera diselesaikan.

Dalam memecahkan masalah atau merencanakan kegiatan dilakukan rapat. Masalah yang dihadapi tersebut disikapi dengan membuat wadah pengambilan keputusan berupa rapat. Rapat ini diformat agar setiap orang yang berada dalamnya dapat berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga setiap orang terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan.

Hal tersebut terlihat ketika Kepala Sekolah memimpin rapat, beliau mengawali rapat dengan salam setelah itu beliau mengutarakan poin-poin yang akan dibahas, kemudian memberikan kesempatan kepada para anggota untuk memberi masukan atau nasehat dan juga usulan-usulan. Saat itu Kepala Sekolah menyampaikan mengenai adanya rencana pembuatan papan nama SD dan terkait lahan parkir siswa. Dan seorang guru mengusulkan untuk lahan parkir yang sebenarnya akan di bangun di tempat gedung Paud itu, untuk ditempatkan di belakang kantor guru dan di selatan gedung paud, tidak seperti yang sudah-sudah berada di depan ruang kelas I dan untuk parkir guru di depan kamar mandi. Dan usulan tersebut diterima dan ditindak lanjuti, Kepala Sekolah menanggapi dengan baik.¹⁸⁷

Setiap peserta rapat dapat mengajukan masalah yang dihadapi serta alternatif pemecahannya. Peserta rapat yang lain selanjutnya akan menanggapi masalah tersebut, mengemukakan alternatif solusi, dan selanjutnya peserta rapat

¹⁸⁷Rapat Dinas, *observasi*, 01/O/III/2017, 3 Februari 2017.

menyepakati pilihan-pilihan terbaik atas alternatif yang diusulkan, atau menggabungkan alternatif-alternatif tersebut menjadi sebuah solusi yang dianggap terbaik. Solusi yang dibangun di SDN Grobogan 2 bukan hanya dari Kepala Sekolah, tetapi juga dari usulan beberapa guru yang diambil dan disepakati bersama. Bahwa rapat dilakukan dengan tujuan mencari alternatif keputusan yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Mencari alternatif solusi juga harus dipertimbangkan secara jelas resiko, dampak, dan maupun peluang yang terjadi selanjutnya.

Dari rapat, membangun solusi yang terbaik itu perlu untuk mencapai tujuan yang kita inginkan. Alternatif-alternatif keputusan segoyanya sejalan dengan misi sekolah. Membangun alternatif solusi itu harus tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, harus jelas dampak, resiko dan peluang yang mungkin diciptakan, tidak bertentangan dengan nilai, etika, moral dan bertujuan baik.¹⁸⁸ Tentunya melibatkan semua pihak diantaranya guru-guru dan meminta pertimbangan dari komite. Dan rencana yang diambil sudah diprediksikan konsekuensi serta sudah direnungkan secara matang sesuai dengan visi-misi sekolah.¹⁸⁹

Meskipun telah disebutkan di atas bahwa rapat adalah "modus" utama dalam proses pengambilan keputusan, namun sangat disadari bahwa tidak semua aktivitas dan kebijakan dapat diputuskan keseluruhannya didalam atau melalui rapat. Tetapi bisa berkomunikasi atau koordinasi dengan salah satu guru yang di yang mempunyai wewenang tugas, misalnya jika ada sarana rusak seperti lampu mati, dari tukang kebun langsung menyampaikan ke guru yang bertanggung jawab terhadap hal yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, setelah itu penanggung jawab sarana dan prasarana memintakan

¹⁸⁸Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

¹⁸⁹Robani Azis, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

uang ke Bendahara.¹⁹⁰ Jadi hal semacam ini tidak diperlukan adanya rapat, namun untuk masalah sarana prasarana yang sifatnya membutuhkan musyawarah seperti akan membangun paving untuk halaman sekolah agar sekolah tidak becek diwaktu hujan dan terlihat bersih. Jadi masalah seperti itu perlu adanya musyawarah, dan meminta pertimbangan komite.¹⁹¹ Secara umum, mekanisme membangun solusi dalam pengambilan kebijakan di SDN Grobogan 2 dapat di kategori dalam (1) pengambilan keputusan melalui rapat dan (2) pengambilan keputusan individu sesuai dengan otoritas dan kewenangan masing-masing.

4. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2

Kebijakan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas dan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Sehingga perlu adanya menyusun suatu strategi dengan mempertimbangkan resiko, merinci alternatif dan memprediksikan konsekuensi dari alternatif yang akan terjadi maupun meminimalisir masalah lain yang akan muncul dan juga bisa diterima oleh semua pihak. Adapun strategi yang sudah dibuat seperti dalam kaitannya dengan masalah yang sedang dihadapi adalah sebagai:

a. Manajemen Kurikulum

Salah satu fokus dalam meningkatkan mutu lulusan adalah meningkatkan mutu pembelajaran. Melalui pengembangan program kurikulum, kelancaran dalam proses pembelajaran diharapkan dapat

¹⁹⁰Rika Ermawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹⁹¹Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

tercapai. Adanya penerapan dua kurikulum di SDN Grobogan 2 di antaranya masih berlakunya penerapan KTSP dan dimulainya penerapan K13. Dimana pemberlakuan KTSP dan K13 adalah mengikuti aturan kebijakan dinas. Penerapan kebijakan K13 yang diberlakukan secara bertahap dari kelas I, IV pada tahun pelajaran 2015/2016, dan mulai berlaku untuk kelas II, V pada tahun pelajaran 2016/2017 dan akan serentak diberlakukan K13 ditahun pelajaran 2017/2018.¹⁹² Hal ini sesuai instruksi dari Dinas dalam hal ini adalah Kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Sehingga Kepala Sekolah dan semua element di SDN Grobogan 2 hanya mengikuti aturan pemerintah.

Tentunya dengan berlakunya kebijakan K13 yang menimbulkan kendala yang membutuhkan strategi untuk diselesaikan. Adapun strategi yang dilakukan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi masalah beberapa guru yang tidak siap dengan K13 diungkapkan oleh Kepala Sekolah, Rika Ermawati dan Sri Hartatik:

Guru-guru diikutkan workshop implementasi K13 yang diadakan oleh Dinas. Guru yang diikutkan workshop guru kelas, guru kelas I, II, IV, V.¹⁹³ Jadi yang ikut workshop itu guru yang mengajar dengan K13. Namun untuk tahun ini hanya guru kelas II dan V, kan yang guru kelas I dan IV sudah dikirim workshop tahun lalu.¹⁹⁴ Memang dalam musyawarah bersama guru sudah disepakati, bahwa yang berangkat workshop adalah guru kelas II dan V, setelah worksop nanti guru tersebut harus mensosialisasikan ke teman-teman guru yang lain.¹⁹⁵

¹⁹²Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

¹⁹³SlametRiyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁹⁴RikaErmawati, *wawancara*, Madiun, 11 Juni 2017.

¹⁹⁵SriHartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

Mengikut sertakan guru di dalam worksop implementasi K13 secara bergiliran merupakan kebijakan yang diputuskan untuk mengatasi ketidak siapan guru dalam implementasi K13. Selain mengikutsertakan guru, dalam musyawarah juga disepakati untuk mengikuti program pendampingan implementasi K13 serta guru wajib aktif mengikuti kelompok kerja guru (KKG). Hal ini sesuai pernyataan dari Kepala Sekolah:

Seiring dengan berjalannya waktu, guru harus belajar dan belajar bagi guru yang kebagiaan tugas mengajar dengan kurikulum 2013. Setelah workshop ada pendampingan implemtasi K13 dari pemerintah, jadi harus mengikuti program pendampingan itu. Pendampingan itu penguatan penerapan Kurikulum 2013 oleh guru dan kepala sekolah di satuan pendidikannya, tim pendampingan adalah tim pengembang kurikulum di setiap daerah dan guru di gugus dengan persyaratan mengikuti pelatihan terlebih dahulu. Guru-guru diwajibkan untuk aktif mengikuti KKG. Dan dari teman-teman juga diminta untuk saling membantu. Untuk masalah buku itu menunggu dari dinas untuk buku siswa kelas II dan V, yang kelas I dan IV sudah ada tapi tidak mencukupi sejumlah siswa, sehingga kita menunggu buku datang.¹⁹⁶

Pernyataan Kepala Sekolah berbeda dengan yang dikatakan oleh Sri Hartatik dan Sugiyono, beliau mengatakan:

Setelah diadakan musyawarah dan disepakati mengadakan pembelian buku referensi K13 lainnya dengan penerbit yang berbeda tidak hanya yang dari pemerintah saja. Tapi pembelian buku itu ya hanya 1 buku untuk 2 siswa sementara. Tapi sekarang sudah semua siswa dapat. Kalau buku pegangan guru dapat softfile dari workshop. Lalu guru-guru mengprintnya.¹⁹⁷ Memang ada beberapa guru yang usianya sudah tua, dan antara 1 sampai 2 tahun ini juga akan pensiun, sehingga ada pendampingan antara guru yang tua dan muda, jadi dalam pembagian tugas mengajar setiap jenjang kelas itu dibagi 1 guru yang usianya memasuki masa pensiun dan 1 guru yang sekiranya dianggap mampu atau masa kerjanya masih diatas 5 tahun. misal kelas I dibagi I A dan I B, di kelas A itu gurunya bu endah yang 2 tahun lagi pensiun, lalu

¹⁹⁶Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

¹⁹⁷Sri Hartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

kelas B dipegang bu sutini yang masa kerjanya masih 10 tahun. Dalam pembagian tugas mengajar itu untuk guru yang dianggap masa kerjanya sudah lama kita berikan kelas bawah I,II,III karena untuk mengajar kelas bawah itu butuh ketletenan serta materi kelas bawah masih ringan serta pulanginya lebih awal, materi untuk kelas atas lebih susah dan banyakkelas atas itu adalah IV,V,VI dan diajar guru PNS yang masa kerja masih sekitar 5 atau 6 tahun keatas atau guru non PNS. Sehingga guru yang dianggap mampu mengoperasikan komputer dapat membantu guru yang tua itu.¹⁹⁸

Tidak hanya mengikuti program pendampingan K13 dan mewajibkan guru mengikuti KKG, tetapi adanya kegiatan pengadaan buku referensi K13 selain buku dari pemerintah. Dan juga pembagian tugas guru mengajar disesuaikan dengan kondisi usia dan masa kerja guru. Dalam hal ini adalah kebijakan yang diambil dalam mengatasi masalah dari manajemen penerapan kurikulum yang berlaku di SDN Grobogan 2.

b. Manajemen Peserta Didik

Sebagai sasaran dalam proses pendidikan siswa menjadi bagian penting. Dalam hal ini, kebijakan dalam pengembangan peserta didik meliputi kebijakan perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa sampai kegiatan pengembangan potensi siswa. seperti yang dikatakan Kepala Sekolah :

Kami membuat kerja sama dengan TK, yaitu TK Grobogan dan TK Al-Barakah, kerja sama ini sudah ada sejak dulu kalau untuk TK Grobogan, jadi dari guru TK sudah mengkoordinir siapa saja siswa yang akan mendaftar ke SD, kalau dulu dari TK dibagi siap saja yang masuk ke Grobogan 1 dan siapa saja yang masuk ke Grobogan 2, tapi untuk tahun ini sudah tidak dibagi, semua masuk ke Grobogan 2. Mayoritas lulusan TK sini jadi murid kami, hanya 1 atau 2 yang ke sekolah lain, tapi yang dari TK Al-Barakah baru beberapa tahun ini setelah ada kebijakan religi, dan semua siswa dari Al-Barakah daftarnya ke sini kecuali yang asalnya dari desa lain seperti dari Desa

¹⁹⁸Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

Sukolilo atau Jiwan itu ya tidak disini. Memang kami awalnya menetapkan kebijakan berbasis agama ini agar siswa SD tidak lari ke MI, jadi kita beri tambahan pembelajaran agama pada waktu pembiasaan pagi dan siang hari dari baca tulis alquran dan surat-surat pendek serta doa sehari-hari, serta pakaian anak-anak kita sesuaikan dengan MI, kalau yang perempuan rok panjang berjilbab, kalau laki-laki celana panjang dan memakai kopyah. Sebelumnya memang ini juga usulan dari wali murid dan kita musyawarhkan atas pertimbangan komite juga.¹⁹⁹

Penerimaan siswa baru merupakan salah satu bagian penting Demi bersaing dengan beberapa lembaga pendidikan sejenisnya SDN Grobogan 2 bekerja sama dengan berbagai pihak termasuk dengan TK Grobogan dan TK Al-Barakah serta dengan meningkatkan citra sekolah dengan menerapkan kebijakan berbasis agama. Dalam penerapan suatu kebijakan tidak mungkin akan berjalan sesuai apa yang diharapkan. Seperti halnya dalam penerapan kebijakan pemisahan kelas dan penerapan pembiasaan di setiap pagi dan siang ditemukan siswa yang kurang mematuhi peraturan. Sehingga perlu suatu strategi agar tingkat kesadaran siswa bisa meningkat. Dikatakan oleh Mudjiasri, Sri Hartatik dan Sugiyono bahwa:

Kalau siswa protes itu kan ya sudah kita hanya beri pengarahan kalau semua siswa juga harus bisa membahur antara siswa yang dari Grobogan 1 dan 2, dan sudah tidak ada masalah mereka sudah bisa menyesuaikan dengan teman-temannya.²⁰⁰ Kita hanya menasehati anak-anak saja kalau meletakkan sepedah yang rapi dan yang anak kelas besar dibelakang dan kelas kecil di depan, tapi namanya anak-anak yang begitu, yang penting mereka dapat menaruh sepedahnya rapi aja.²⁰¹ Saat pembiasaan pagi, diadakan perubahan metode dalam penyampaian, seperti kalau hari ini pada pembiasaan pagi sebelum masuk itu, kita jadwalnya menyanyikan lagu nasional dan doa sehari-hari, jadi kita rubah-rubah lagu dan doanya, dan siapa yang memimpin setiap kelas itu kita tunjuk tidak jadi biar anak tetap bisa fokus

¹⁹⁹ Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

²⁰⁰ Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

²⁰¹ SriHartatik, *wawancara*, Madiun, 14 Juni 2017.

mengikuti. Untuk anak yang masih suka buat ulah kita beri konseling sendiri tidak dihadapan teman-temannya, kalau dihadapan teman-temannya pasti mereka tidak mau mengaku.²⁰²

Dengan adanya beberapa strategi yang sudah dikatakan oleh beberapa guru tersebut menjadi alternatif dalam meningkatkan kesadaran siswa dalam mematuhi tata tertib yang ada. Berbeda halnya dalam meningkatkan prestasi siswa di dalam bidang akademik maupun non akademik. Diungkapkan Kepala Sekolah dan Mulyono:

Selama ini dalam peningkatan ekstrakurikuler maupun prestasi siswa dengan menggali bakat mereka dan menyalurkan, seperti ada yang ikut drumband, ada yang ikut karawitan, hadroh, tari, pramuka, bola voli, tenis meja, tilawah dan tartil. Dan latihan lomba MIPA, kita lebih intensif memberikan pembinaan.²⁰³ Mengadakan latihan secara rutin, dan setiap ekstrakurikuler itu sudah ada penanggungjawabnya. Memang ada pemilihan siswa berbakat di bidang olahraga dan seni, biasanya kami mengadakan uji tanding/sparing partner secara berkala dengan SD lain.²⁰⁴

Pernyataan Kepala Sekolah dan Mulyono itu juga dibenarkan dengan hasil dokumentasi bahwa adanya beberapa kegiatan ekstrakurikuler dan pembinaan ekstrakurikuler untuk para siswa. Dalam dokumentasi juga ditemukan, seperti dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4.5 Latihan Ekstrakurikuler Drumband²⁰⁵

²⁰²Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

²⁰³SlametRiyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

²⁰⁴Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

²⁰⁵Pengembangan Prestasi Siswa, *dokumen*, 12/D/VI/2017, 28 Juni 2017.

Pada gambar 4.5 siswa SDN Grobogan 2 sedang mengikuti kegiatan pembinaan ekstrakurikuler drumband yang dilakukan setiap hari Kamis di sore hari. Beberapa siswa yang menampilkan kegiatan seni karawitan pada acara orang punya hajatan di sekitar masyarakat Desa Grobogan. Seni karawitan yang dikembangkan di SDN Grobogan 2 telah diakui masyarakat sekitar. Masyarakat mengakui bahwa pengembangan bakat dan minat siswa ini dapat berperan serta dalam kegiatan masyarakat dimana adanya partisipasi masyarakat dalam mengapresiasi bakat dan prestasi mereka. Tidak hanya dengan penggalan bakat dan minat serta pembinaan secara terus menerus secara intensif. Tetapi sekolah juga memberikan *reward* kepada siswa berprestasi.



Gambar 4.6: Penampilan Karawitan Siswa SDN Grobogan 2 di Acara Pernikahan²⁰⁶

c. Manajemen Ketenagaan

Aspek tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan merupakan salah satu bagian penting dalam proses pendidikan. Tenaga pendidik memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pembelajaran. Sedangkan tenaga kependidikan, dalam hal ini yang dimaksud adalah tenaga administrasi dapat mendukung tercapainya tujuan pembelajaran melalui bidangnya.

²⁰⁶Ibid.

Sehingga keprofesionalan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat mendukung proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Dalam meningkatkan kinerja guru sekolah mengikutkan mereka workshop dan guru aktif dalam mengikuti KKG. Serta pembelian buku referensi dan selalu memberikan motivasi ke guru.²⁰⁷

Berdasarkan hasil musyawarah terkait adanya guru non PNS dan kekurangan guru serta tenaga, Sekolah tetap mengangkat guru non PNS dan memberikan tugas. Hal ini di ungkapkan Slamet Riyadi dan Mudjiasri sebagai berikut:

Tetap kita terima tenaga non PNS itu, kita memberikan mereka tugas lain selain tugas mengajar dikelas yang tidak sampai 24 jam. Rata-rata mereka mengajar antara 12-20 jam mengajar tidak sampai 24 jam, dan mereka diberi tugas mengajar mata pelajaran seperti SBK, Bahasa Jawa, olahraga, untuk guru PNS wajib mengajar 24 jam jadi jam yang lain kita berikan ke pada guru Non PNS. Lalu mereka kita beri tugas tambahan mengurus perpustakaan, ada yang jadi operator sekolah juga. Selain itu mereka juga kita beri tanggungjawab dalam mengurus kegiatan ekstrakurikuler walaupun dibantu oleh guru PNS tapi tanggungjawabnya tetap guru yang non PNS.²⁰⁸ Yang Non PNS diberdayakan dalam mengajari guru-guru yang belum bisa komputer serta membantu berbagai administrasi sekolah lainnya, jadi tugas TU yang merangkap jadi guru juga, dibantu oleh beberapa teman yang mumpuni dalam IT, seperti mas wakid dan mbak lina itu. Jadi mereka biasanya dapat tambahan honorarium, dari tugas tambahan itu. Ya uang lelah mereka, biar mereka juga semangat bekerja.²⁰⁹

Seperti yang telah disampaikan oleh Kepala Sekolah dan Mudjiasri bahwa pemberdayaan tenaga non PNS dan memberikan mereka tanggungjawab dalam beberapa kegiatan sekolah, tentunya juga memikirkan kesejahteraan dari tenaga non PNS agar bermotivasi tinggi.

²⁰⁷ Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana

Dalam mewujudkan lingkungan dan sarana belajar yang kondusif, memerlukan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan dalam upaya mewujudkan mutu pembelajaran. Otoritas kebijakan sarana dan prasarana ini adalah tanggungjawab guru yang bertugas atas segala sarana dan prasarana sekolah. Namun juga diadakan musyawarah bersama komite jika diperlukan pembenahan prasarana.²¹⁰ Mulyono sebagai seorang yang bertanggungjawab dalam pengelolaan sarana prasarana mengataka bahwa:

Awalnya kita mengadakan pendataan sarana prasarana, mencata ke buku induk sapras SDN Grobogan 2 dan penomoran sapras untuk yang dari SDN Grobogan 1. Setelah itu kita dapat mengetahui sapras mana saja yang ada dan perlu diperbaiki dan perlu dihanguskan. Untuk lemari atau kursi yang sudah tidak layak kita buang, kan sudah 5 tahun lebih tidak terpakai. Kemarin kita bertahap membenahi plafon ruang kelas, serta mengadakan pengecatan kelas secara bertahap. Kan hubungannya juga dengan dana jadi harus satu persatu. Untuk pengadaan sarana prasarana kita juga bertahap, kita prioritaskan yang lebih utama dibutuhkan seperti buku penunjang itu. Tentunya dalam pengadaan barang itu disesuaikan dengan RKAS.²¹¹ Kita mengadakan pemeliharaan untuk beberapa sarana dan parasana. Kalau masalah parkir siswa itu kita yaa.. sebagian untuk siswa yang besar kita suruh parkir ditempat parkir belakang, kalau untuk kelas kecil yang pulangnyanya lebih awal ya masih parkir di depan gedung Paud.²¹²

Dalam membangun suasana sekolah yang nyaman dan kondusif tentunya didukung dengan sarana dan prasarana yang tersedia. Sehingga pendataan dan penataan serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan

²¹⁰Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

²¹¹Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

²¹²Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

prasarana menjadi kebijakan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sarana prasarna di SDN Grobogan 2.

e. Manajemen Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan merupakan seluruh anggaran yang dikeluarkan dalam bentuk barang atau uang yang diberikan oleh pemerintah, wali murid, ataupun masyarakat untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu mewujudkan suasana pembelajaran yang sistematis bagi peserta didik. Sehingga dibutuhkan suatu strategi dalam pengelolan pembiayaan ini. Slamet Riyadi Mengatakan:

Karena dana yang kita terima hanya dari BOS saja untuk operasional sekolah ya kita sesuaikan penggunaan dengan rencana anggaran. Kalau dana BOS itu belum cair dan kebutuhan sangat mendesak ya kita pakai uang Kepala Sekolah atau urunan dari guru-guru yang PNS itu nanti setelah dana cair baru kita kembalikan. Untuk realisasi dana BOS kita realisasikan bertahap kalau untuk masalah perbaikan sapras. dan untuk gaji non PNS tetap kita pikirkan, Ada partisipasi dari guru yang sudah sertifikasi itu untuk yang non PNS, kalau hanya menggunakan dari BOS ya sangat minim sekali. Disini guru-guru PNSnya punya jiwa sosial tinggi.²¹³

Pernyataan kepala sekolah tersebut ditambahkan oleh Bendahara Sekolah bahwa:

Dalam realisasi penggunaan dana itu misal pada bulan ini kita butuh membeli media ATK, sedangkan dana untuk ATK sudah habis, padahal kita masih membutuhkan kertas lagi untuk ngprint rapot dan sebagainya. Itu baru kita ambilkan pada pos yang belum digunakan, misalnya pos perbaikan sapras yang masih bisa realisasikan pada tribulan selanjutnya. Untuk soal HR GTT ya kita samakan semua, kalau disini kita memberikan gaji itu sesuai dengan beban kerjanya, misal GTT yang dapat tugas tambahan menjadi guru mapel dan wali kelas itu kita beri sedikit tambahan. Ya saya harus membuat laporan

²¹³Ibid.,

tepat waktu,serta dibantu dua orang guru dalam membuat laporan dana BOS itu..²¹⁴

Pengeluaran anggaran yang direalisasikan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan anggaran. Dan adanya partisipasi dari beberapa guru untuk menambah kesejahteraan guru non PNS, serta memberikan gaji sesuai dengan kinerja. Selain itu, adanya guru yang membantu bendahara dalam membuat laporan penggunaan dana BOS.

5. Merintis rencana aksi di SDN Grobogan 2

Implementasi strategis merupakan tahapan pelaksanaan dalam strategi yang digunakan. Dalam tahap ini, hal-hal yang telah direncanakan dan dirumuskan dalam perencanaan, akan dilakukan. Dalam melaksanakan strategi yang sudah dibuat.Pada bidang kurikulum, proses pembelajaran menjadi perhatian dalam meningkatkan kualitas mutu. Keberhasilan dalam proses pembelajaran merupakan salah satu faktor penentu kualitas siswa. dalam kebijakan kurikulum, yang menjadi sasaran pengembangan program adalah guru dan siswa. Dalam implementasi kebijakan kurikulum sesuai kebijakan dari pemerintah berjalan sesuai dengan pedoman yang ada, yaitu penerapan K13 secara bertahap setiap tahunnya, dimulai pada tahun pelajaran 2015/2016 dari kelas I dan IV, dan dilanjut untuk kelas II dan V selanjutnya akan diberlakukan serentakmulai dari kelas I sampai dengan VI.²¹⁵

Setelah itu guru mengikuti workshop pelatihan implementasi K13 dan pendampingan. Dalam penerapannya implementasi kebijakan pengembangan

²¹⁴Devi Setyo Wijayanti, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2017.

²¹⁵Mudjasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

kurikulum ditekankan dalam pengaturan program kerja guru, dimana penyusunan tugas guru, guru ikutserta dalam kegiatan workshop atau pelatihan, dan menyusun perangkat pembelajaran seperti prota, promes, RPP dan silabus sesuai kelas maupun bidang studi yang diajarkan. Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar guru melakukan penilaian atau evaluasi secara berkala melalui ulangan harian, dan melaksanakan kegiatan pelaporan hasil belajar siswa dalam kegiatan penerimaan nilai UTS (Ujian Tengah Semester) dan rapot setiap semester serta penyerahan ijazah. Dan guru rutin mengikuti kegiatan KKG yang diadakan di wilayah Dinas Pendidikan Kab Madiun.²¹⁶

Sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan dalam penerimaan peserta didik baru yang bertujuan untuk memperoleh calon siswa yang akan menjadi berakhlak dan berbudi pekerti maka ditegaskan strategi untuk meningkatkan citra sekolah. Adanya budaya sekolah yang berbeda dengan sekolah dasar negeri lain dengan adanya tambahan ekstrakurikuler baca tulis alquran serta penggunaan seragam berlengan panjang dan berjilbab. Dan pembiasaan budaya religi lainnya seperti solat dhuha dan dhuhur berjamaah. Bekerja sama dengan berbagai pihak, seperti menjalin hubungan baik dengan masyarakat atau stage holder, terutama kerjasama dengan taman kana-kanak yang ada di wilayah Desa Grobogan. Dimana sudah beberapa tahun sekolah tidakmerasa kesusahan untuk mencari siswa, karena dari pihak TK sudah mendaftarkan dengan sendirinya calon siswa ke SD. Dan banyak calon siswa yang dari luar pinggiran

²¹⁶Slamet Riyadi, *wawancara*, Madiun, 8 Juni 2017.

desa Grobogan bersekolah ke SDN Grobogan 2 karena faktor lokasi yang tidak menyebrang dengan jalan raya.²¹⁷

Implementasi program kesiswaan diantaranya mengadakan bimbingan konseling terhadap siswa yang bermasalah. memberikan tambahan jam belajar/les membaca yang dipandu oleh guru yang dengan sabar membantu mengajari membaca dan menulis, dan mengadakan kerjasama dengan orang tua/walimurid dalam upaya peningkatan hasil kelulusan melalui pengawasan. Mengoptimalkan pembelajaran yang bersifat remedi maupun pengayaan untuk pencapaian ketuntasan kompetensi.²¹⁸

Sedangkan dalam pengembangan prestasi bidang akademik diantaranya memberikan bimbingan pada siswa yang berbakat bidang IPA serta megikutsertakan siswa pada lomba bidang IPA baik di tingkat kab/kota maupun regional. Pembinaan peningkatan prestasi bidang non akademik (Dibidang olahraga *volly ball*, sepak bola, lari, lempar lembing) dan Dibidang seni (seni karawitan, kepramukaan) dengan pemilihan siswa berbakat Dibidang olahraga *volly ball*, sepak bola, lari, lempar lembing. Serta pelaksanaan pelatihan secara rutin dan mengikuti perlombaan di tingkat kota atau antar kota. Dan juga mengapresiasi setiap prestasi siswa dengan *reward*.²¹⁹

Dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada guru non PNS serta memberikan motivasi sehingga tercipta semangat kerja dan loyalitas

²¹⁷Ibid.

²¹⁸Sugiyono, *wawancara*, Madiun, 10 Juni 2017.

²¹⁹Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

bekerja secara bersama. ²²⁰Dari hasil observasi pada tanggal 6 Juni 2017, terlihat bahwa beberapa guru Non PNS yang notabane masih mudah terlihat sibuk membantu menginputkan rapot dalam aplikasi. Mereka berkoordinasi dengan guru senior.²²¹

Untuk mewujudkan proses belajar mengajar yang optimal, perlu didukung oleh fasilitas pendidikan yang memadai. Implementasi kebijakan pengelolaan sarana dan prasarana sudah berjalan baik, dimulai dengan penataan sarana dan prasarana, mendata, mencatatnya ke buku sapras, penomoran sapras sampai perbaikan sarana prasarana, pengadaan sarana prasarana lainnya secara bertahap, membuang sapras yang sudah tidak layak pakai serta memfungsikan beberapa ruangan dan membuat permohonan ruang ke dinas terkait menjadi kebijakan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sarana prasarna di SDN Grobogan 2.²²²

Dari studi observasi memang terlihat papan sekolah yang awalnya masih berbunyi SDN Grobogan 1 dan 2 sudah berubah menjadi SDN Grobogan 2. Lahan parkir siswa yang terbagi menjadi 2 yaitu untuk parkir sepeda siswa kelas VI sampai dengan IV berada di belakang ruang guru atau kantor guru dan parkir sepeda siswa kelas I sampai dengan III berada di selatan gedung PAUD. Parkir sepeda motor untuk guru berada di belakang depan kamar mandi. Selain tempat parkir sepeda dan sepeda motor, ada beberapa ruang kelas terlihat direnovasi dengan di cat ulang, dan beberapa ruang yang

²²⁰Mudjiasri, *wawancara*, Madiun, 9 Juni 2017.

²²¹Keadaan Lingkungan Sekolah, *observasi*, 03/O/VI/2017, 6 Juni 2017.

²²²Mulyono, *wawancara*, Madiun, 12 Juni 2017.

dialihfungsikan sebagai ruang ekstrakurikur dan tempat menyimpan beberapa prasarana lainnya.²²³

Pada pengelolaan pembiayaan, sekolah membuat tim manajemen pengelolaan sekolah dimana bendahara dibantu oleh dua orang guru dalam mengelola keuangan sekolah dalam merealisasikan pengelolaan keuangan sesuai jadwal. Dapat dilihat dalam studi dokumentasi pada realisasi penggunaan dana BOS yang tidak terjadi masalah dalam pelaporannya.²²⁴

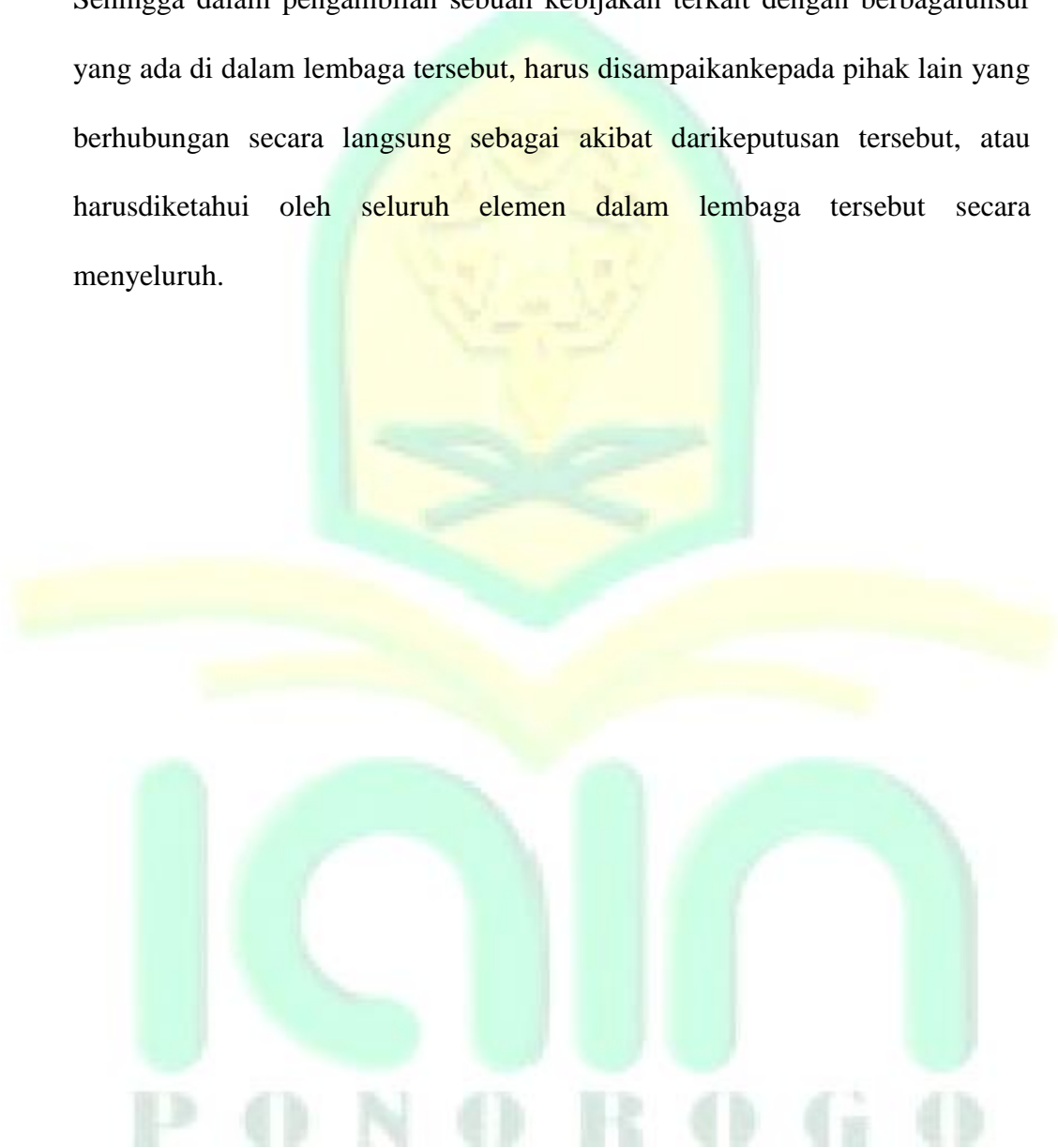
Sebuah keputusan yang sudah dibuat itu bukan hanya dari musyawarah dan rapat tetapi juga keputusan individu berdasarkan tanggungjawabnya. Sehingga Slamet Riyadi selaku Kepala Sekolah SDN Grobogan 2 yang sebagai pucuk pimpinan, dalam mengambil kebijakan yang memberdayakan guru dan komite senantiasa membangun komunikasi dan kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang bagus dalam melakukan kerja untuk meningkatkan lembaga.

Penentu keberhasilan dari kebijakan harus didasari rasa saling menghargai sebagai kepala dan anggota dalam memecahkan permasalahan yang dipecahkan. Untuk mengetahui lebih jauh kebijakan yang sudah dibuat dan telah dilaksanakan kiranya evaluasi sebagai fungsi perbaikan untuk melangkah selanjutnya. Evaluasi kebijakan dilakukan untuk mengetahui kelemahan/kekurangan dari keputusan yang sudah diambil, dan juga semua terkait interaksi Kepala Sekolah, guru dan Komite.

²²³Keadaan Lingkungan Sekolah, *observasi*, 03/O/VI/2017, 6 Juni 2017.

²²⁴Devi Setyo Wijayanti, *wawancara*, Madiun, 13 Juni 2017.

Media komunikasi untuk menyampaikan hasil-hasil keputusan bukan hanyamelalui rapat dan komunikasi-komunikasi yang bersifat lisan, tetapi jugamenggunakan media lain berupa pengumuman-pengumuman tertulis. Sehingga dalam pengambilan sebuah kebijakan terkait dengan berbagaiunsur yang ada di dalam lembaga tersebut, harus disampaikankepada pihak lain yang berhubungan secara langsung sebagai akibat darikeputusan tersebut, atau harusdiketahui oleh seluruh elemen dalam lembaga tersebut secara menyeluruh.



BAB V

ANALISIS DATA

A. Identifikasi Masalah di SDN Grobogan 2

Kebijakan dapat dikatakan suatu rumusan keputusan pemerintah yang menjadi pedoman tingkah laku guna mengatasi masalah atau persoalan yang di dalamnya terdapat tujuan rencana dan program yang akan dilaksanakan.²²⁵Dimana suatu keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambilan keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.²²⁶Kebijakan diperoleh melalui suatu proses pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan (*policy making*) dalam terlihat sebagai sejumlah proses dari semua bagian dan berhubungan kepada sistem sosial dalam membuat sasaran sistem. Perumusan kebijakan merupakan bagian dari tahap pra-keputusan pembuatan kebijakan. Ia mencakup identifikasi dan/atau penyusunan seperangkat alternatif kebijakan untuk dipersiapkan dalam keputusan kebijakan final.

Kebijakan sebagaimana telah kita rumuskan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau

²²⁵M Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 38.

²²⁶Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75–76.

sejumlah aktor berkenaan dengan suatu masalah atau persoalan tertentu.²²⁷ Ada dua kriteria yang harus dipenuhi yaitu:²²⁸

- a) rumusan kebijakan pendidikan tidak mendiktekan keputusan spesifik atau hanya menciptakan lingkungan tertentu; dan
- b) rumusan kebijakan pendidikan dapat dipergunakan menghadapi masalah atau situasi yang timbul secara berulang.

Proses pengambilan keputusan menggunakan siklus pengambilan keputusan selalu dimulai dengan definisi masalah dan sampai pada tercapainya harapan dengan implementasi dan evaluasi tindakan. Meskipun proses dapat dipahami sebagai urutan langkah, pada kenyataannya proses bersifat dinamik dan paling baik dijelaskan sebagai siklus tindakan.²²⁹ Langkah pertama yang harus dilakukan oleh pembuat keputusan adalah masalah-masalah apa saja yang harus diputuskan. Mengidentifikasi masalah adalah sebuah langkah awal dalam pengambilan kebijakan. Menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah. Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi maupun merumuskan masalah yang ada di dalam suatu organisasi.

Para Kepala Sekolah perlu mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa saja yang harus ditangkap oleh organisasi.

²²⁷Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 74.

²²⁸Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 50.

²²⁹Wayne K Hoy dan Cecil Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 9 ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 491–93.

Oleh karena itu faktor apa saja yang menyebabkan munculnya masalah atau faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan harus diidentifikasi secara rasional dan sistematis. Kepala Sekolah harus dapat merumuskan masalah yang tepat agar proses pengambilan keputusan menjadi baik.²³⁰

Identifikasi masalah yang ada di SDN Grobogan 2 adalah dengan mengenali permasalahan dan melihat peluang yang ada dengan melakukan analisis lingkungan strategis sekolah. Letak SDN Grobogan 2 yang berada di desa yang sedang berkembang. Dengan jarak yang dekat dengan Kota Madiun, maka Desa Grobogan menjadi salah satu pilihan utama dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat di sekitarnya, khususnya di bidang pendidikan lanjutan tingkat pertama. Kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar yang mayoritas agraris, mata pencarian didominasi pertanian, peternakan dan perdagangan. Masyarakat sekitar SDN Grobogan 2 mayoritas suku Jawa. Sementara di daerah sekitar Desa Grobogan terdapat pabrik-pabrik (misalnya: PG. Rejoagung Baru, PT. INKA) pertokoan-pertokoan modern. Fakta-fakta tersebut membuat SDN Grobogan 2 berbenah, mempersiapkan diri, melengkapi diri menjadi suatu lembaga pendidikan yang potensial memenuhi harapan orang tua, masyarakat dan dunia kerja. Dari analisis lingkungan sekolah ini, dapat diidentifikasi permasalahan dalam meningkatkan mutu sekolah sesuai visi, misi dan tujuan sekolah yang berkaitan dengan 8 standart nasional pendidikan.

²³⁰Lipman JM dan Rankiin LE, *The Principalship Concepts, Competencies, and Cases* (New York: Longman, 1985), 90.

Hal diatas sesuai dengan keadaan internal organisasi yang bersangkutan paut dengan apa yang ada di dalam organisasi tersebut yang meliputi dana, keadaan SDM, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi. Keadaan eksternal organisasi yang bersangkutan paut dengan apa yang ada di luar organisasi, seperti ekonomi, sosial-politik, hukum, budaya.²³¹

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum dalam bentuk fisik ini sering kali menjadi fokus utama dalam setiap proses pengembangan kurikulum karena ia menggambarkan ide atau pemikiran para pengambil keputusan yang digunakan sebagai dasar bagi pengembangan kurikulum sebagai suatu pengalaman.²³²Penerapan Kurikulum yang digunakan di SDN Grobogan 2 pada tahun pelajaran 2016/2017 menggunakan dua kurikulum, yaitu KTSP dan Kurikulum 2013 (K13). Dimana KTSP diberlakukan untuk kelas III, VI dan K13 untuk kelas I, II, VI, V. Pemberlakuan dua kurikulum ini adalah kebijakan dari Pemerintah dimana dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Hal ini membuat beberapa guru mengalami kendala, yaitu guru merasa dirinya belum siap dalam implementasi K13.

Kurangnya sosialisasi implementasi K13, usia guru yang akan memasuki masa pensiun, ketersediaan buku dalam implementasi K13 yang mengalami keterlambatan, hal tersebut yang menjadikan masalah dalam implementasi K13. Namun dalam pelaksanaan KTSP sudah tidak ada permasalahan. Dalam

²³¹Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010), 156.

²³²Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 132.

pembuatan jadwal pelajaran, kalender pendidikan serta pembagian tugas mengajar guru juga tidak ada kendala. Dan untuk kurikulum ekstrakurikuler juga tidak mengalami kendala.

2. Manajemen Peserta Didik

Dalam kaitannya dengan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuknya sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut di suatu sekolah.²³³ Dimana meliputi meliputi perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan²³⁴ hal ini merupakan manajemen peserta didik yang merupakan salah satu komponen dalam manajemen sekolah.

Dalam manajemen peserta didik di SDN Grobogan 2 terdapat beberapa permasalahan masalah diantaranya *apertama*, adanya persaingan dengan lembaga lain, dimana sekolah dengan kualitas mutu yang baik pastinya akan banyak diminati oleh masyarakat walupun itu harus dengan membayar mahal. Sehingga adanya persaingan dengan lembaga lain yang sejenis menjadi satu masalah dalam penerimaan siswa baru yang dikarenakan lokasi SDN Grobogan 2 yang berdekatan dengan sekolah yang mempunyai kualitas mutu baik menjadi minat orang tua siswa lebih memilih sekolah yang baik dan berbasis agama. Adanya SD Negeri maupun Madrasah Ibtidayah yang berada di wilayah Kota Madiun dengan kualitas layanan lebih baik.

²³³Ibid., 290–291.

²³⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 25.

Kedua, penataan siswa *pasca regrouping*, adanya siswa protes perihal penempatan kelas yang tidak sesuai dengan yang diinginkan siswa. Hal tersebut juga merupakan masalah dalam manajemen peserta didik. *Ketiga*, Rendahnya siswa dalam mentaati tata tertib juga menjadi problem yang dihadapi, ini dapat dilihat pada kegiatan pembiasaan setiap pagi, sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar (KBM) semua siswa berbaris di halaman sekolah dengan di pandu beberapa orang guru untuk menyanyikan lagu nasional, membaca surat-suara pendek maupun doa sehari-hari. Dalam kegiatan pembiasaan itu masih dijumpai siswa yang terlambat datang ke barisan, siswa yang mengganggu temannya, siswa yang masih belum rapi dalam membuat barisan. *Keempat*, pembinaan siswa dalam kegiatan lomba yang belum optimal sehingga mempengaruhi prestasi siswa dalam berbagai perlombaan yang belum bisa mencapai hasil yang diharapkan. Dimana SDN Grobogan 2 belum mampu menjadi juara dalam seleksi dibidang akademik maupun non akademik tingkat kabupaten.

3. Manajemen Ketenagaan

Kedudukan guru menjadi faktor penting atas keberhasilan pendidikan. Salah satu faktor penting dalam keseluruhan sistem pendidikan. Sehingga peran guru sangat penting. Untuk itu adanya masalah yang dihadapi dalam guru juga menjadi pengaruh besar demi keberhasilan pendidikan.

Kinerja guru yang dikarenakan rendahnya kompetensi guru dalam mengembangkan metode pembelajaran di dalam kelas dalam penerapan K13, ditambah kurangnya sarana dan prasana yang memadai dan pemanfaatan

sarana yang ada. Hal ini menjadi salah satu masalah dalam manajemen ketenagaan di SDN Grobogan 2.

Adanya tenaga Non PNS yang berjumlah 6 dan PNS yang berjumlah 12 orang menjadi salah satu masalah dalam hal ketenagaan. Jumlah guru PNS yang sebenarnya hanya membutuhkan 1 orang untuk mengampu guru kelas. namun di sisi lain banyak tugas administrasi sekolah yang harus di selesaikan dan ada guru yang akan memasuki masa pensiun mengakibatkan SDN Grobogan 2 juga masih membutuhkan tenaga.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah.²³⁵ Sarana dan prasarana sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan mempunyai fungsi dan peran dalam pencapaian kegiatan pembelajaran. Pemenuhan sarana dan prasarana harus tepat guna dan berdaya guna mendukung dalam menciptakan kualitas mutu ini menjadi salah satu masalah.

Pertama, kondisi prasarna SDN Grobogan 2 sebagiankondisi bangunan yang sudah tua sehingga beberapa ruangan seperti ruang kelas dan kamar mandi yang kondisinya rusak seperti tembok keropos, cat yang mengelupas, plafon rusak, paving yang tidak rata, lalu pagar sekolah yang belum memadai, dan beberapa ruang yang kondisinya yang seadanya.

²³⁵Ibid., 26.

Kedua, kondisi sarana yang banyak mengalami rusak sedang dan rusak berat, terutama meja dan kursi siswa sebagai sarana dalam proses belajar mengajar. *Ketiga*, keadaan sekolah yang menjadi satu halaman dengan gedung TK, PAUD dan Polindes Desa Grobogan, sehingga lokasi parkir sepeda maupun sepeda motor tidak rapi

Keempat, beberapa sarana dan prasarana yang belum memadai seperti lahan parkir yang belum ada, ruang guru yang belum memenuhi standart, belum memadainya sarana penunjang KBM, tidak adanya ruang laboratorium, buku perpustakaan yang masih kurang, sehingga perlu adanya pengadaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kualitas mutu di SDN Grobogan 2 sesuai dengan visi dan misi lembaga.

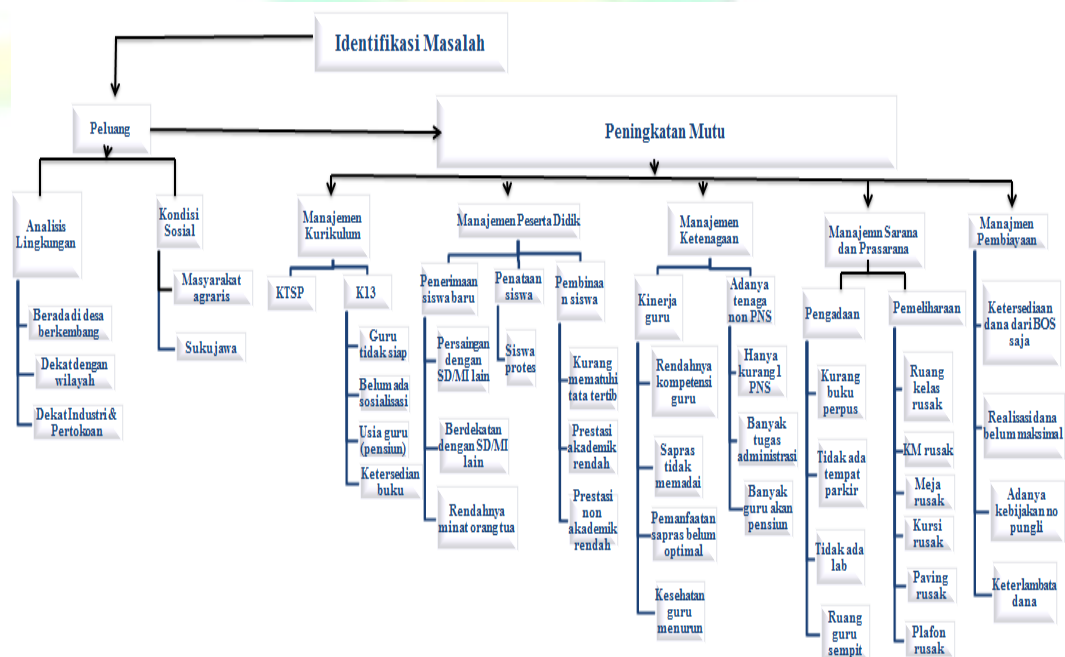
5. Manajemen Pembiayaan

Pendidikan membutuhkan biaya yang banyak. Sudah menjadi rahasia umum, pendidikan yang berkualitas itu mahal. Dengan demikian, variasi pembiayaan pendidikan akan sangat bervariasi. Oleh karena itu, keuangan atau pembiayaan pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah menjadi *factoresencial*.²³⁶ Pada paparan data di bab IV ditemukan permasalahan dimana pendanaan sekolah di SDN Grobogan 2 yang bersumber hanya dari Bantuan Operasional Sekolah dan tidak memungut anggaran apapun dari wali murid. Adanya kebijakan no pungli ini juga menjadi satu masalah yang membuat SDN Grobogan 2 tidak bisa memungut dana pendidikan lainnya dari wali murid. Sehingga terkendala dalam merealisasikan anggaran.

²³⁶Ibid., 27.

Pencairan dana BOS yang menjadi satu sumber dana operasional sekolah sering mengalami keterlambatan. Adanya perubahan dalam pencairan dana BOS dalam satu tahun yang setiap tibulannya tidak sama pencairannya, dimana tribulan I 20%, tribulan II 40%, tribulan III 20%, dan tribulan IV 20%. Sehingga banyak masalah timbul dalam hal keuangan yang membuat kendala di standart yang lain

Sehingga dari beberapa permasalahan yang sudah dipaparkan diatas dapat diketahui dalam membuat kebijakan di SDN Grobogan 2 dimulai dengan mengidentifikasi masalah mulai dari melihat analisis lingkungan dan kondisi sosial untuk meningkatkan mutu yang berkaitan dengan manajemen kurikulum, peserta didik, ketenagaan, sarana dan prasarana dan pembiayaan.



Gambar 5.1 Identifikasi Masalah di SDN Grobogan 2

B. Analisis Kesulitan di SDN Grobogan 2

Suatu kebijakan diambil dan diputuskan biasanya dilatarbelakangi oleh adanya masalah. Masalah biasanya muncul ketika ada deskripsi antara dunia cita-cita (*das sollen*) dengan dunia nyata (*das sein*). Sedangkan kebijakan pendidikan dilakukan dalam rangka mengurangi kesenjangan (*descripancy*) atau mendekatkan antara dunia cita-cita dengan dunia nyata.²³⁷

Di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan; 2) pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi; 3) masalah harus diketahui dengan jelas; 4) pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis; dan 5) keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.²³⁸ Dalam langkah ini berkaitan dengan langkah mengidentifikasi masalah, sehingga menganalisis kesulitan untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah, lebih dahulu harus diperoleh data dan informasinya. Dengan kata lain, lebih dulu harus didapat datanya. Data tersebut kemudian diolah menjadi informasi tentang penyebab timbulnya masalah. Disini fungsi unit pengolah data sangat penting sebab

²³⁷Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, 42.

²³⁸Nurs, *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 2003), 159.

kemungkinan juga akan ada informasi yang masuk yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Seperti halnya di SDN Grobogan 2 dalam pemecahan masalah melihat kondisi yang dihadapi. Ada dua panduan untuk merumuskan masalah: 1) merumuskan masalah yang sedang dihadapi; 2) kemudian, merumuskan masalah jangka panjang.²³⁹ Menentukan kriteria pemecahan masalah yang ada melihat seberapa besar kepentingan masalah itu untuk di ambil kebijakan dimana 1) Kepala Sekolah mengambil kebijakan sendiri, 2) Kepala Sekolah memusyawarahkan bersama teman guru, 3) Kepala Sekolah meminta pertimbangan pengawas atau komite untuk mengambil sebuah kebijakan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di SDN Grobogan 2.

Pemberlakuan kurikulum yang di berlakukan di SDN Grobogan 2 adalah sesuai dengan kebijakan Dinas terkait dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Dimana penggunaan antara KTSP dan K13, dari pernyataan diatas dijelaskan bahwa kebijakan K13 diberlakukan karena adanya aturan dari Dinas dan Kepala Sekolah tidak meminta untuk bermusyawarah dengan guru, namun Kepala Sekolah tetap meminta pertimbangan Ketua Komite. Komite hanya sebatas menyarankan untuk mengikuti kebijakan yang berlaku. Sehingga penetapan pemberlakuan kurikulum untuk kelas III, VI adalah KTSP dan kelas I, II, IV, V adalah K13 itu sesuai dengan kebijakan yang berlaku, bukan kebijakan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah hanya menjalankan kebijakan yang sudah ada.

²³⁹Hoy dan Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 2014, 495.

Dalam penerapan kurikulum yang berlaku tidak semudah dengan yang di bayangkan walaupun hal itu adalah kebijakan dari pemerintah. Dalam implementasi penerapan K13 adanya masalah yang dihadapi oleh SDN Grobogan 2. Guru yang menjadi pelaksana dalam penerapan kurikulum merasaketidaksiap, sehingga awal penerapannya Kepala Sekolah perlu melibatkan guru dalam mengatasi masalah ketidaksiapan guru tersebut.

Guru sebagai pelaku dalam implementasi kurikulum tentunya menjadi tolak ukur atas keberhasilan dari sistem pembelajaran. Kalau guru tidak siap dalam hal ini tentunya akan mempengaruhi hasil capai program lembaga. Sehingga dalam mengatasi masalah ketidak siapan ini Kepala Sekolah melakukan musyawarah dengan berkoordinasi bersama guru untuk mengatasi masalah dari penerapan kurikulum yang merupakan masalah yang harus segera diatasi. Mencari informasi terkait ketidak siapan guru dilakukan, informasi terkait alasan guru tidak siap dalam menerapkan K13 adalah belum adanya sosialisai mengenai implementasi K13, ketersediaan buku K13 yang belum ada, kemampuan guru dalam memahami kebijakan K13 yang dipengaruhi faktor kesehatan terlebih kesehatan mata, tidak semangatnya guru dalam menggunakan komputer.

Sebuah lembaga pendidikan itu tentunya harus ada hubungan timbal balik antara guru dan peserta didik. Kalau salah satu komponen itu tidak ada berarti bukan lembaga pendidikan. Adanya peserta didik dalam proses pembelajaran itu sangat penting dalam membangun lembaga pendidikan. Sehingga perekrutan peserta didik merupakan salah satu bagian dari

manajemen sebuah lembaga. Dalam hal ini penerimaan peserta didik di SDN Grobogan 2 merupakan masalah yang dihadapi setiap tahunnya. Adanya sekolah yang mempunyai mutu yang baik seperti sekolah berbasis agama menjadi persaingan lembaga untuk mendapatkan siswa baru. Sehingga dalam hal ini, Kepala Sekolah selalu melibatkan guru dan ketua komite dalam mengambil kebijakan mengenai penerimaan siswa baru. Tentunya dalam mengatasi masalah ini dilakukan analisis dengan mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai pihak dalam hal ini masyarakat melalui komite dan guru.

Manajemen sekolah yang baik tentunya juga harus melihat faktor kesiswaan lainnya, dalam penerapan kebijakan pemerintah mengenai *regrouping* menjadi satu hal yang membuat SDN Grobogan 2 ini membuat kebijakan penataan siswa. Adanya siswa protes dalam penataan kelas, ini dianggap masalah yang mudah diatasi dan hanya membutuhkan koordinasi biasa, tanpa harus meminta pertimbangan ke Ketua Komite.

Analisis pemecahan masalah kesadaran siswa dalam mematuhi tata tertib sekolah adalah masalah yang mudah diatasi. Dengan hanya menyampaikan ke Kepala Sekolah dan guru-guru lainnya. Tidak adanya keterlibatan Ketua Komite dalam pemecahan masalah tersebut. Namun dari pihak sekolah tetap menyampaikan laporan perkembangan siswa ke Ketua Komite pada waktu tertentu. Sehingga masalah yang ada hubungannya dengan pembinaan kesiswaan Komite tidak ikut terlibat. Ini juga sama dalam masalah pembinaan siswa di dalam peningkatan prestasi di bidang akademik dan non akademik

Pembinaan prestasi siswa adalah bagian dari kualitas mutu layanan yang diberikan sebuah lembaga pendidikan. Seperti apa lembaga pendidikan itu memberikan layanan kepada peserta didik. Dalam peningkatan prestasi siswa ini termasuk masalah yang cukup susah untuk diatasi. Namun mencari informasi tentang kemampuan anak dengan melihat keadaan lingkungan sekitarnya dan keluarga menjadi salah satu cara menganalisis keadaan dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik. Tidak hanya permasalahan siswa yang membutuhkan solusi yang tetap, namun ditemukannya persoalan kinerja guru yang disebabkan rendahnya kompetensi guru

Lembaga yang baik itu tidak hanya ditunjukkan dengan kondisi bangunan yang megah, tetapi kompetensi seorang guru dalam hal ini sebagai *model of rule* untuk siswa juga perlu. Rendahnya kompetensi guru dalam menyampaikan pembelajaran akan berpengaruh terhadap output lulusan. Sehingga masalah kinerja guru yang dipengaruhi oleh rendahnya kompetensi guru dalam hal kurangnya sarana dan prasarana di SDN Grobogan 2 menjadi masalah yang cukup besar. Kepala Sekolah sebagai ujung pimpinan tentunya harus mengambil sikap dalam kondisi seperti ini. Dengan menggali informasi yang menjadi kendala mengenai rendahnya kompetensi guru serta mengkoordinasikan kepada pengawas menjadi salah satu analisis pemecahan dalam permasalahan ini.

Tidak hanya rendahnya kompetensi guru dalam menciptakan sekolah yang bermutu, namun kurangnya sumber daya manusia juga menjadi faktornya masalah yang dihadapi di SDN Grobogan 2. Masalah kekurangan tenaga ini

merupakan masalah susah, dalam penanganannya membutuhkan musyawarah bersama antara Kepala Sekolah, guru dan Komite.

Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan harus dicapai oleh semua jenis pendidikan, baik pendidikan formal maupun non formal. dalam pendidikan formal sebagaimana SDN Grobogan 2 yang menjadi pendidikan formal dalam mencapai tujuan nasional tentunya juga harus memperhatikan mengenai masalah sarana dan prasarana. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa adanya permasalahan dalam kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana diantaranya penataan sarana dan prasarana *pasca regrouping*, dimana banyak sarana dan prasarana yang rusak dan tidak layak pakai sampai halnya pemenuhan beberapa sarana dan prasarana penunjang KBM.

Penambahan sarana dan prasarana yang sifatnya membutuhkan anggaran dana lebih banyak itu butuh waktu untuk mengatasinya dan harus dimusyawarahkan bersama, tetapi untuk sarana yang sifatnya tidak membutuhkan dana anggaran yang banyak itu langsung bisa ditangani oleh tukang kebun yang tentunya atas perintah penanggungjawab sarana dan prasaran tidak harus menunggu kebijakan dari Kepala Sekolah.

Segala komponen yang ada di sebuah lembaga pendidikan itu selalu berhubungan dengan pembiayaan. Dalam hal ini anggaran pendanaan, sumber dana untuk segala operasional lembaga yang berasal dari BOS, menjadikan satu masalah yang mempengaruhi semua elemen pembiayaan di SD Grobogan 2, apalagi kalau pencairan dana tidak tepat waktu. Pastinya akan mempengaruhi bidang lainnya.

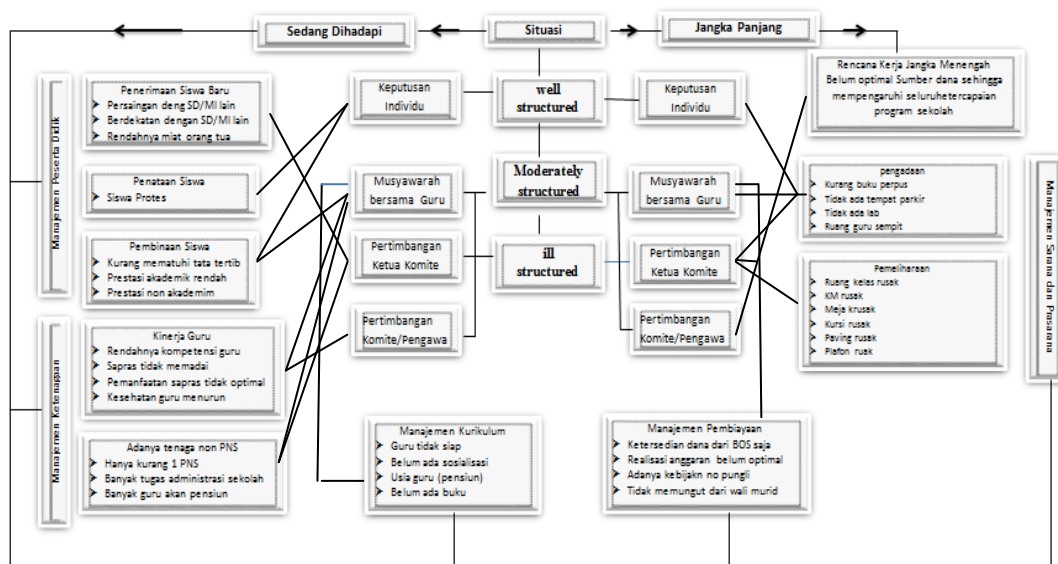
Tanpa ada sebuah dana, mustahil kegiatan belajar mengajar itu dapat berjalan lancar, karena pendanaan itu menjadi salah satu komponen dalam mendukung komponen lain. Keterlambatan dana yang bersumber dari dana BOS menjadi masalah besar bagi SDN Grobogan 2, karena akan mempengaruhi realisasi penggunaan dana pada beberapa standart pendidikan lainnya seperti apa yang telah disampaikan oleh

Apa yang sudah disampaikan diatas bahwa masalah realisasi anggaran dana sekolah itu adalah wewenang Kepala Sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab penuh dalam hal pendanaan dan Bendahara sebagai pemegang uang yang mengeluarkan dan membuat laporan. Sedangkan guru hanya dilibatkan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran saja dan Ketua Komite hanya menyetujui rencana yang sudah dibuat.

Sama halnya dalam pernyataan Dunn, Ada tiga kelas masalah, diantaranya masalah sederhana (*well structured*), masalah yang agak sederhana (*moderately structured*), dan masalah yang rumit (*ill-structured*). Struktur dari masing-masing kelas ini ditentukan oleh tingkat kompleksitasnya, yaitu derajat seberapa jauh suatu masalah merupakan sistem permasalahan yang saling tergantung.²⁴⁰ Sehingga dengan menggunakan kaidah struktur masalah yaitu kepala sekolah melibatkan guru dalam mengumpulkan informasi. Sehingga tidak akan menimbulkan berbagai masalah: 1) Tidak tepatnyakeputusan; 2) tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuaidengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material; 3) ketidakmampuan

²⁴⁰Nanang Fattah, "Analisis Kebijakan Pendidikan" (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 27.

pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut; dan 4) timbulnya penolakan terhadap keputusan.



Gambar 5.2 Menganalisis Kesulitan di SDN Grobogan 2

C. Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2

Seorang kepala sekolah ketika sudah mempunyai alternatif keputusan perlu dipertimbangkan dari segi perasaan dan intuisi. Siagian dikutip Syafaruddin mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam proses mengambil keputusan selain berfikir ilmiah (rasional) juga berpikir kreatif artinya berpikir didasarkan pada perasaan, pengalaman, dan intuisi seseorang.²⁴¹ Keseimbangan antara pikiran, perasaan, intuisi, dan penginderaan sering diungkapkan dalam kalimat “iman, pelayanan dan doa”. Manusia yang hidup secara sosial tentu akan saling berinteraksi satu dengan lainnya. Dalam

²⁴¹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), 67.

interaksinya akan ada melayani dan dilayani. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik tentu akan mengambil keputusan bukan untuk kepentingan pribadi melainkan untuk kesejahteraan bersama.

Kebijakan berarti seperangkat tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta peraturan-peraturan yang membimbing sesuatu organisasi, kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi.²⁴² Kompleksitas masalah yang harus dihadapi SDN Grobogan 2 tentu tidak sederhana, karena masalah yang dihadapi adalah masalah pendidikan. Dalam pendidikan kebijakan sangat penting untuk kehidupan peserta didik dan para guru, karena kebijakan berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam rangka meningkatkan efektivitas lembaga dan kualitas lulusan.

Kebijakan sekolah merupakan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah dari dewan sekolah. Oleh karena itu dalam proses pengambilan kebijakan sekolah tidak hanya diputuskan oleh Kepala Sekolah tetapi keputusan juga diambil dengan musyawarah terlebih dahulu dengan para guru atau dengan pertimbangan Ketua Komite.

Dalam pengambilan keputusan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut Ety Rohaety, sebagai berikut:

- 1) kedudukan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah dan bertanggung jawab atas jalannya pendidikan;
- 2) masalah yang diputuskan apakah masalah di dalam sekolah ataukah masalah di luar sekolah seperti kebijakan pemerintah;

²⁴²Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75–76.

- 3) melihat situasi di dalam dan di luar sekolah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang lebih buruk;
- 4) kondisi yang memungkinkan keputusan itu dikeluarkan dengan melihat faktor-faktor yang ada; dan
- 5) tujuan dari pengambilan keputusan diperhitungkan dampak internal dan eksternal sekolah.²⁴³

Kepala Sekolah mempunyai hak dalam hal apapun termasuk dalam memutuskan kebijakan, tidak saja memerintah, tetapi mau menerima pendapat bawahannya, serta melibatkan guru dalam setiap pengambilan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di lembaga tersebut. Ragamnya masalah yang muncul dalam suatu organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan tentu akan melakukan pengambilan keputusan yang beragam pula tergantung sudut pandang pimpinan. Oleh karena itu dalam mengambil keputusan sebaiknya: (1) Jangan mengambil keputusan secara kebetulan, (2) Jangan mengambil keputusan secara sembrono (tergesa-gesa), (3) Jangan mengambil keputusan tanpa menguasai hakekat masalahnya, (4) Jangan mengambil mengambil keputusan karena “trend” atau isu di masyarakat, (5) Jangan hanya ada satu alternatif jawaban dalam mengambil keputusan.²⁴⁴ Sehingga sebagian besar kebijakan diputuskan melalui musyawarah bersama. Salah satu bentuk musyawarah yang biasa dilaksanakan di SDN Grobogan 2 adalah rapat.

Rapat secara rutin yang dilakukan setiap bulan sekali yang sifatnya pembinaan dinas dari pengawas, dan juga rapat saat Kepala Sekolah

²⁴³Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, 157.

²⁴⁴Ibid., 156.

menyampaikan hasil pertemuan K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah). Selain rapat rutin, ada juga rapat yang dilakukan secara insidental. Rapat seperti ini biasanya diselenggarakan apabila terdapat pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin, atau ada masalah masalah yang harus segera dipecahkan. Masalah yang segera dipecahkan ini disamping mengandung makna penting dalam arti substansial, tetapi juga berkaitan dengan fungsi waktu, yaitu masalah yang harus segera diselesaikan.

Dalam memecahkan masalah atau merencanakan kegiatan dilakukan rapat. Masalah yang dihadapi tersebut disikapi dengan membuat wadah pengambilan keputusan berupa rapat. Rapat ini diformat agar setiap orang yang berada dalamnya dapat berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga setiap orang terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan.

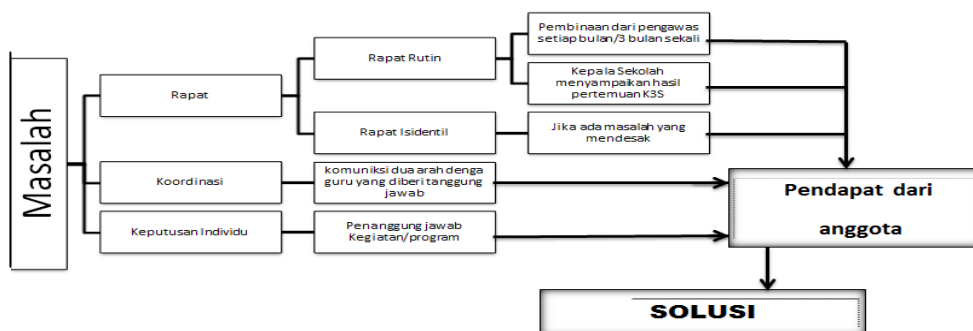
Hal tersebut terlihat ketika Kepala Sekolah memimpin rapat, beliau mengawali rapat dengan salam setelah itu beliau mengutarakan poin-poin yang akan dibahas, kemudian memberikan kesempatan kepada para anggota untuk memberi masukan atau nasehat dan juga usulan-usulan. Saat itu Kepala Sekolah menyampaikan mengenai adanya rencana pembuatan papan nama SD dan terkait lahan parkir siswa. Dan seorang guru mengusulkan untuk lahan parkir yang sebenarnya akan di bangun di tempat gedung Paud itu, untuk ditempatkan di belakang kantor guru dan di selatan gedung paud, tidak seperti yang sudah-sudah berada di depan ruang kelas I dan untuk parkir guru di depan

kamar mandi. Dan usulan tersebut diterima dan ditindak lanjuti, Kepala Sekolah menanggapi dengan baik.

Setiap peserta rapat dapat mengajukan masalah yang dihadapi serta alternatif pemecahannya. Peserta rapat yang lain selanjutnya akan menanggapi masalah tersebut, mengemukakan alternatif solusi, dan selanjutnya peserta rapat menyepakati pilihan-pilihan terbaik atas alternatif yang diusulkan, atau menggabungkan alternatif-alternatif tersebut menjadi sebuah solusi yang dianggap terbaik. Solusi yang dibangun di SDN Grobogan 2 bukan hanya dari Kepala Sekolah, tetapi juga dari usulan beberapa guru yang diambil dan disepakati bersama. Bahwa rapat dilakukan dengan tujuan mencari alternatif keputusan yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Mencari alternatif solusi juga harus dipertimbangkan secara jelas resiko, dampak, dan maupun peluang yang terjadi selanjutnya.

Meskipun telah disebutkan di atas bahwa rapat adalah "modus" utama dalam proses pengambilan keputusan, namun sangat disadari bahwa tidak semua aktivitas dan kebijakan dapat diputuskan keseluruhannya didalam atau melalui rapat. Tetapi bisa berkomunikasi atau koordinasi dengan salah satu guru yang mempunyai wewenang tugas sebagai penanggung jawab, misalnya jika ada sarana rusak seperti lampu mati, dari tukang kebun langsung menyampaikan ke guru yang bertanggung jawab terhadap hal yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, setelah itu penanggung jawab sarana dan prasarana memintakan uang ke Bendahara. Jadi hal semacam ini tidak diperlukan adanya rapat, namun untuk masalah sarana prasarana yang sifatnya membutuhkan musyawarah

seperti akan membangun paving untuk halaman sekolah agar sekolah tidak becek diwaktu hujan dan terlihat bersih. Jadi masalah seperti itu perlu adanya musyawarah, dan meminta pertimbangan komite. Secara umum, mekanisme membangun solusi dalam pengambilan kebijakan di SDN Grobogan 2 dapat di kategori dalam (1) pengambilan keputusan melalui rapat dan (2) pengambilan keputusan individu sesuai dengan otoritas dan kewenangan masing-masing.



Gambar 5.3 Membangun Kriteria Pemecahan di SDN Grobogan 2

D. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2

Kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu. Ada beberapa aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan, diantaranya adalah:

- 1) Kebijakan pendidikan dilahirkan dari kesatuan teori dan praktik
- 2) Kebijakan pendidikan mempunyai validitas perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan itu
- 3) Kebijakan pendidikan ditujukan pada kebutuhan peserta didik

- 4) Kebijakan pendidikan berkaitan dengan penjabaran visi, misi dan tujuan Pendidikan.²⁴⁵

Kebijakan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas dan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungan dengan perencanaan. Sehingga perlu adanya menyusun suatu strategi dengan memerinci alternatif, emprediksi konsekuensi dari masing-masing alternatif, merenungkan matang-matang, memilih rencana aksi.²⁴⁶

Adapun strategi yang sudah dibuat seperti dalam kaitannya dengan masalah yang sedang dihadapi adalah sebagai:

1. Manajemen Kurikulum

Adanya penerapan dua kurikulum di SDN Grobogan 2 diataranya masih berlakunya penerapan KTSP dan dimulainya penerapan K13. Dimana pemberlakuan KTSP dan K13 adalah mengikuti aturan kebijakan dinas. Sehingga Kepala Sekolah dan semua element di SDN Grobogan 2 hanya mengikuti aturan pemerintah. Dengan berlakunya kebijakan K13 yang menimbulkan kendala yang membutuhkan strategi untuk diselesaikan.

Adapun strategi yang dilakukan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi masalah beberapa guru yang tidak siap dengan K13 adalah mengikut sertakan guru di dalam worksop implementasi K13 secara bergiliran merupakan kebijakan yang diputuskan untuk mengatasi ketidak siapan guru dalam implementasi K13. Selain mengikutsertakan guru, dalam

²⁴⁵H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 140.

²⁴⁶Hoy dan Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 2014, 498.

musyawarah juga disepakati untuk mengikuti program pendampingan implementasi K13, dimana guru wajib aktif mengikuti kelompok kerja guru (KKG). Adanya kegiatan pengadaan buku referensi K13 selain buku dari pemerintah. Dan juga pembagian tugas guru mengajar disesuaikan dengan kondisi usia dan masa kerja guru. Dalam hal ini adalah kebijakan yang diambil dalam mengatasi masalah dari manajemen penerapan kurikulum yang berlaku di SDN Grobogan 2.

2. Manajemen Peserta Didik

Sebagai sasaran dalam proses pendidikan siswa menjadi bagian penting. Dalam hal ini, kebijakan dalam pengembangan peserta didik meliputi kebijakan perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa sampai kegiatan pengembangan potensi siswa. Penerimaan siswa baru merupakan salah satu bagian penting demi bersaing dengan beberapa lembaga pendidikan sejenisnya SDN Grobogan 2 bekerja sama dengan berbagai pihak termasuk dengan TK Grobogan dan TK Al-Barakah serta dengan meningkatkan citra sekolah dengan merepakan kebijakan berbasis agama. Dalam penerapan suatu kebijakan tidak mungkin akan berjalan sesuai apa yang diharapkan. Seperti halnya dalam penerapan kebijakan pemisahan kelas dan penerapan pembiasaan di setiap pagi dan siang ditemukan siswa yang kurang mematuhi peraturan. Sehingga perlu suatu strategi agar tingkat kesadaran siswa bisa meningkat. Dimana strategi yang digunakan adalah konseling ke siswa. Dalam meningkatkan prestasi siswa di dalam bidang akademik maupun non akademik dengan penggalian bakat

dan minat serta pembinaan secara terus menerus secara intensif. Tetapi sekolah juga memberika reward kepada siswa berprestasi.

3. Manajemen Ketenagaan

Aspek tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan merupaka salah satu bagian penting dalam proses pendidikan. Tenaga pendidik memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pembelajaran. Sedangkan tenaga kependidikan, dalam hal ini yang dimaksud adalah tenaga administrasi dapat mendukung tercapainya tujuan pembelajaran melalui bidangnya. Sehingga keprofesionalan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat mendukung proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Dalam meningkatkan kinerja guru sekolah mengikutkan mereka workshop dan guru aktif dalam mengikuti KKG.Serta pembelian buku referensi dan selalu memberikan motivasi ke guru.

Terkait adanya guru non PNS dan kekurangan guru serta tenaga, Sekolah tetap mengangkat guru non PNS dan memberikan tugas dimana pemberdayaan tenaga non PNS dan memberikan mereka tanggungjawab dalam beberapa kegiatan sekolah, tentunya juga memikirkan kesejahteraan dari tenaga non PNS agar bermotivasi tinggi.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Dalam mewujudkan lingkungan dan sarana belajar yang kondusif, memerlukan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan dalam upaya mewujudkan mutu pembelajaran. Otoritas kebijakan sarana dan prasarana ini adalah tanggungjawab guru yang bertugas atas segala sarana

dan prasarana sekolah. Namun juga diadakan musyawarah bersama komite jika diperlukan pembenahan prasarana.

Dalam membangun suasana sekolah yang nyaman dan kondusif tentunya didukung dengan sarana dan prasarana yang tersedia. Sehingga pendataan dan penataan serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana menjadi kebijakan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sarana prasarana di SDN Grobogan 2.

5. Manajemen Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan merupakan seluruh anggaran yang dikeluarkan dalam bentuk barang atau uang yang diberikan oleh pemerintah, wali murid, ataupun masyarakat untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu mewujudkan suasana pembelajaran yang sistematis bagi peserta didik. Sehingga dibutuhkan suatu strategi dalam pengelolaan pembiayaan ini.

Pengeluaran anggaran yang direalisasikan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan anggaran. Dan adanya partisipasi dari beberapa guru untuk menambah kesejahteraan guru non PNS, serta memberikan gaji sesuai dengan kinerja. Selain itu, adanya guru yang membantu bendahara dalam membuat laporan penggunaan dana BOS.

Dari strategi diatas dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu: pertama, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekrutmen, penerimaan peserta didik; kedua, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan sistem kependidikan; ketiga, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja,

promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf; dan keempat, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung dan perlengkapan.²⁴⁷



Gambar 5.4 Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2

E. Merintis rencana aksi di SDN Grobogan 2

Merintis Rencana Aksi. Sekali keputusan telah dibuat dan rencana aksi dirumuskan, maka keputusan pun perlu diimplementasikan, yang merupakan elemen terakhir dalam siklus pengambilan keputusan. Menurut Udoji dalam Solichin Abdul Wahab mendefinisikan “*the execution of policies is an important if not more important than policies-making Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented.*” Bila diartikan menjadi, pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijaksanaan.²⁴⁸

²⁴⁷Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 121.

²⁴⁸Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 59.

Seperti yang terjadi di SDN Grobogan 2 bahwa implementasi strategis merupakan tahapan pelaksanaan dalam strategi yang digunakan. Dalam tahap ini, hal-hal yang telah direncanakan dan dirumuskan dalam perencanaan, akan dilakukan. Dalam melaksanakan strategi yang sudah dibuat. Pada bidang kurikulum, proses pembelajaran menjadi perhatian dalam meningkatkan kualitas mutu. Keberhasilan dalam proses pembelajaran merupakan salah satu faktor penentu kualitas siswa. dalam kebijakan kurikulum, yang menjadi sasaran pengembangan program adalah guru dan siswa. Dalam implementasi kebijakan kurikulum sesuai kebijakan dari pemerintah berjalan sesuai dengan pedoman yang ada, yaitu penerapan K13 secara bertahap setiap tahunnya, dimulai pada tahun pelajaran 2015/2016 dari kelas I dan IV, dan dilanjutkan untuk kelas II dan V selanjutnya akan diberlakukan serentak mulai dari kelas I sampai dengan VI.

Setelah itu guru mengikuti workshop pelatihan implementasi K13 dan pendampingan. Dalam penerapannya implementasi kebijakan pengembangan kurikulum ditekankan dalam pengaturan program kerja guru, dimana penyusunan tugas guru, guru ikutserta dalam kegiatan workshop atau pelatihan, dan menyusun perangkat pembelajaran seperti prota, promes, RPP dan silabus sesuai kelas maupun bidang studi yang diajarkan. Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar guru melakukan penilaian atau evaluasi secara berkala melalui ulangan harian, dan melaksanakan kegiatan pelaporan hasil belajar siswa dalam kegiatan penerimaan nilai UTS (Ujian Tengah Semester) dan raport

setiap semester serta penyerahan ijazah. Dan guru rutin mengikuti kegiatan KKG yang diadakan di wilayah Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun.

Sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan dalam penerimaan peserta didik baru yang bertujuan untuk memperoleh calon siswa yang akan menjadi berakhlak dan berbudi perkerti maka ditegaskan strategi untuk meningkatkan citra sekolah. Adanya budaya sekolah yang berbeda dengan sekolah dasar negeri lain dengan adanya tambahan ekstrakurikuler membaca tulis alquran serta penggunaan seragam berlengan panjang dan berjilbab. Dan pembiasaan budaya reliji lainnya seperti solat dhuha dan dhuhur berjamaah. Bekerja sama dengan berbagai pihak, seperti menjalin hubungan baik dengan masyarakat atau stage holder, terutama kerjasama dengan taman kana-kanak yang ada di wilayah Desa Grobogan. Dimana sudah beberapa tahun sekolah tidak merasa kesusahan untuk mencari siswa, karena dari pihak TK sudah mendaftarkan dengan sendirinya calon siswa ke SD. Dan banyak calon siswa yang dari luar pinggiran desa Grobogan bersekolah ke SDN Grobogan 2 karena faktor lokasi yang tidak menyebrang dengan jalan raya.

Implementasi program kesiswaan diantaranya mengadakan bimbingan konseling terhadap siswa yang bermasalah. memberika tambahan jam belajar/les membaca, guru dengan sabar membatu mengajari membaca dan menulis. Dan mengadakan kerjasama dengan orang tua/walimurid dalam upaya peningkatan hasil kelulusan melalui pengawasan. Mengoptimalkan pembelajaran yang bersifat remidi maupun pengayaan untuk pencapaian ketuntasan kompetensi.

Sedangkan dalam pengembangan prestasi bidang akademik diantaranya memberikan bimbingan pada siswa yang berbakat bidang IPA serta megikutsertakan siswa pada lomba bidang IPA baik di tingkat kab/kota maupun regional. Pembinaan peningkatan prestasi bidang non akademik (Dibidang olahraga *volly ball*, sepak bola, lari, lempar lembing) dan Dibidang seni (seni karawitan, kepramukaan) dengan pemilihan siswa berbakat. Serta pelaksanaan pelatihan secara rutin dan mengikuti perlombaan di tingkat kota atau antar kota. Sekolah juga mengapresiasi setiap prestasi siswa dengan *reward*.

Dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada guru non PNS serta memberikan motivasi sehingga tercipta semangat kerja dan loyalitas bekerja secara bersama. Untuk mewujudkan proses belajar mengajar yang optimal, perlu didukung oleh fasilitas pendidikan yang memadai. Implementasi kebijakan pengelolaan sarana dan prasarana sudah berjalan baik. Dimulai dengan penataan sarana dan prasarana. Dimulai dengan mendata, mencatatnya ke buku sapras, penomoran sapras sampai perbaikan sarana prasarana, pengadaan sarana prasarana lainnya secara bertahap, membuang sapras yang sudah tidak layak pakai serta memfungsikan beberapa ruangan dan membuat permohonan ruang ke dinas terkait menjadi kebijakan SDN Grobogan 2 dalam mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sarana prasarna di SDN Grobogan 2.

Terlihat papan sekolah yang awalnya masih berbunyi SDN Grobogan 1 & 2 sudah berubah menjadi SDN Grobogan 2. Lahan parkir siswa yang terbagi

menjadi 2 yaitu untuk parkir sepeda siswa kelas VI sampai dengan IV berada di belakang ruang guru atau kantor guru dan parkir sepeda siswa kelas I sampai dengan III berada di selatan gedung PAUD. Dan parkir sepeda motor untuk guru berada di belakang depan kamar mandi. Selain tempat parkir sepeda dan sepeda motor, ada beberapa ruang kelas terlihat direnovasi dengan di cat ulang, dan beberapa ruang yang dialihfungsikan sebagai ruang ekstrakurikur dan tempat menyimpan beberapa prasarana lainnya.

Pada pengelolaan pembiayaan, sekolah membuat tim manajemen pengelolaan sekolah dimana bendahara dibantu oleh dua orang guru dalam mengelola keuangan sekolah dalam merealisasikan pengelolaan keuangan sesuai jadwal. Dapat dilihat dalam studi dokumentasi pada realisasi penggunaan dana BOS yang tidak terjadi masalah dalam pelaporannya.

Sebuah keputusan yang sudah dibuat itu bukan hanya dari musyawarah dan rapat tetapi juga keputusan individu berdasarkan tanggungjawabnya. Dalam mengambil kebijakan yang memberdayakan guru dan komite senantiasa membangun komunikasi dan kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang bagus dalam melakukan kerja untuk meningkatkan lembaga. Penentu keberhasilan dari kebijakan harus didasari rasa saling menghargai sebagai kepala dan anggota dalam memecahkan permasalahan yang dipecahkan. Untuk mengetahui lebih jauh kebijakan yang sudah dibuat dan telah dilaksanakan kiranya evaluasi sebagai fungsi perbaikan untuk melangkah selanjutnya. Evaluasi kebijakan dilakukan untuk mengetahui

kelemahan/kekurangan dari keputusan yang sudah diambil, dan juga semua terkait interaksi Kepala Sekolah, guru dan Komite.

Media komunikasi untuk menyampaikan hasil-hasil keputusan bukan hanyamelalui rapat dan komunikasi-komunikasi yang bersifat lisan, tetapi jugamenggunakan media lain berupa pengumuman-pengumuman tertulis. Sehingga dalam pengambilan sebuah kebijakan terkait dengan berbagaiunsur yang ada di dalam lembaga tersebut, harus disampaikankepada pihak lain yang berhubungan secara langsung sebagai akibat darikeputusan tersebut, atau harusdiketahui oleh seluruh elemen dalam lembaga tersebut secara menyeluruh.

Dalam implementasi kebijakan terdapat 4 pendekatan, diantaranya:

- 1) Pendekatan Struktural (*Structural Approach*);
- 2) Pendekatan Prosedural dan Manajerial (*Procedural and managerial approach*);
- 3) Pendekatan Perilaku (*Behavioural Approach*); dan
- 4) Pendekatan Politik (*Political Approach*).

Sehingga implementasi kebijakan yang sudah dibuat tentunya menekankan pada perilaku manusia sebagai pelaksana implementsi kebijakan dan bukan pada organisasinya. Implementasi kebijakan dianggap baik bila di dalam prosesnya perilaku manusia beserta segala sikapnya menjadi pertimbangan dan dapat dipengaruhi. Beberapa kejadian sering terlihat di mana program kebijakannya baik, peralatan dan organisasi pelaksanaannya juga baik, namun, di tengah jalan banyak terjadi penolakan-penolakan (*resistance*)

di masyarakat. Bahkan beberapa anggota pelaku pelaksanaannya merasa pasif dan sedikit tak acuh. Hal ini menunjukkan bahwa aspek perilaku manusia sangat penting diperhatikan.

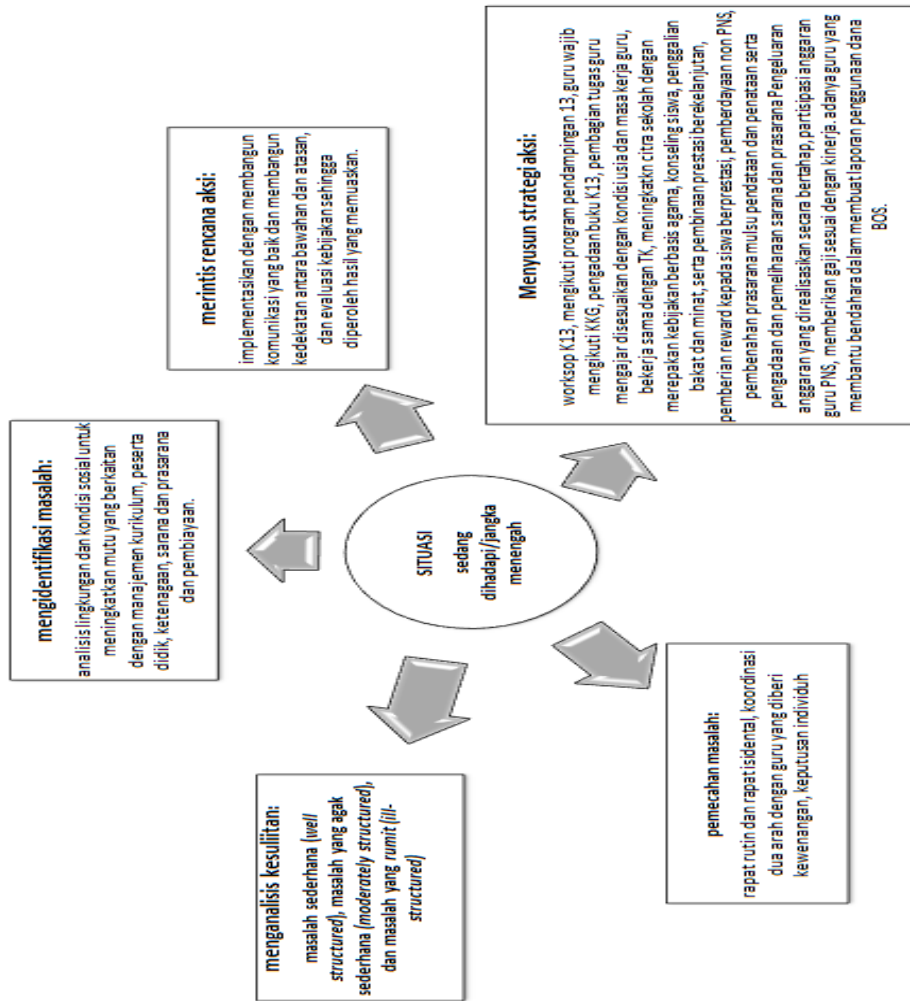


Gambar 5.5 Merintis rencana aksi di SDN Grobogan 2

Dalam proses pengambilan kebijakan di SDN Grobogan 2 senada dengan teori model pengambilan kebijakan administratif²⁴⁹ dimana setiap proses pengambilan kebijakan dimulai dari adanya situasi hingga melalui langkah mengidentifikasi masalah, menganalisis kesulitan di dalam situasi yang dihadapi, membangun solusi yang memuaskan, menyusun rencana atau strategi aksi, merintis rencana aksi. Lihat gambar 5.6:

Gambar 5.6 Proses Pengambilan Kebijakan di SDN Grobogan

²⁴⁹Wayne K Hoy dan Cecil Miskel, *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*, 9 ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 491–493.





BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dapat diketahui bawah proses pengambilan kebijakan di SDN Grobogan 2 sesuai dengan model administratif yang menggunakan siklus tindakan. Dimulai dari situasi hingga melalui langkah identifikasi masalah, analisis kesulitan, membangun kriteria pemecahan, menyusun rencana atau strategi aksi, merintis rencana aksi sebagaimana berikut:

1. Identifikasi Masalah di SDN Grobogan 2

Membuat kebijakan di SDN Grobogan 2 dimulai melihat analisis lingkungan dan kondisi sosial untuk meningkatkan mutu yang berkaitan dengan manajemen kurikulum, peserta didik, ketenagaan, sarana dan prasarana dan pembiayaan.

2. Analisis Kesulitan di SDN Grobogan 2

Analisis kesulitan dalam situasi 1) sedang dihadapi yaitu (a) pemberlakuan K13, guru tidak siap, belum ada sosialisasi, guru akan pensiun, belum tersediannya buku; (b) persaingan dengan SD/MI lain, letak sekolah lain berdekatan, menurunnya minat orang tua, penataan siswa, kedisiplinan siswa kurang, masih rendah prestasi akademik dan non akademi; (c) kinerja guru rendah, sarana dan prasarana tidak memadai, pemanfaatan sarana dan prasarana rendah, kurangnya tenaga; (d) sarana dan prasarana rusak, ketersediaan sarana dan prasarana belum optimal; (e) pendanaan hanya dari BOS, realisasi dana

belum optimal, sering terlambat pencairan BOS, kebijakan no pungli 2) jangka panjang dalam rencana kerja jangka menengah yang mayoritas permasalahan dipengaruhi oleh sumber dana belum optimal. Dengan tingkat kesulitan, diantaranya masalah sederhana (*well structured*), masalah yang agak sederhana (*moderately structured*), dan masalah yang rumit (*ill-structured*).

3. Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2

Membangun Kriteria Pemecahan Masalah di SDN Grobogan 2 melalui 1) rapat, yang terdiri dari rapat rutin dan rapat isidental. Rapat rutin ketika ada pembinaan dari pengawasa dan Kepala Sekolah menyampaikan hasil pertemuan K3S dan rapat isidental ketika ada masalah medadak; 2) koordinasi dua arah dengan guru yang diberi kewenangan; 3) keputusan individu

4. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi di SDN Grobogan 2

Adapun strategi yang sudah dibuat mengikut sertakan guru di dalam worksop K13, mengikuti program pendampingan 13, guru wajib mengikuti KKG, pengadaan buku K13, pembagian tugas guru mengajar disesuaikan dengan kondisi usia dan masa kerja guru, bekerja sama dengan TK, meningkatkan citra sekolah dengan merepakan kebijakan berbasis agama, konseling siswa, penggalian bakat dan minat, serta pembinaan prestasi berkelanjutan, pemberian *reward* kepada siswa berprestasi, pemberdayaan non PNS, pembenahan prasarana mulai pendataan dan penataan serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, pengeluaran anggaran yang direalisasikan secara bertahap, partisipasi anggaran guru PNS, memberikan gaji

sesuai dengan kinerja. adanya guru yang membantu bendahara dalam membuat laporan penggunaan dana BOS.

5. Merintis Rencana Aksi di SDN Grobogan 2

Kebijakan diimplementasikan dengan membangun komunikasi yang baik dan membangun kedekatan antara bawahan dan atasan, dan evaluasi kebijakan sehingga diperoleh hasil yang memuaskan.

B. Rekomendasi

Berdasarkan keseluruhan uraian dan kesimpulan dapat disampaikan saran-saran kepada SDN Grobogan 2 sebagai berikut:

1. Untuk melakukan kerjasama di luar instansi, seperti stakeholder yang dapat memberikan bantuan dalam pembinaan kompetensi guru dan peningkatan kinerja guru seperti pelatihan komputer, memberikan bantuan sarana prasarana seperti rehabilitasi gedung atau pengadaan penunjang kegiatan belajar mengajar seperti alat peraga pembelajaran.
2. Untuk lebih meningkatkan kualitas pengambilan kebijakan, sebaiknya mengoptimalkan fungsi sistem informasi manajemen sehingga kualitas dan kuantitas informasi sebagai bahan baku pengambilan kebijakan yang dibutuhkan oleh manajemen untuk menuju proses pengambilan keputusan akan semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Munir. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- Anwar, Herson. "Proses Pengambilan Keputusan Untuk Mengembangkan Mutu Madrasah." *Nadwa. Jurnal Pendidikan Islam IAIN Wali Songo* Vol. 8, No. 1 (2014). <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/nadwa>.
- Ary, Donal. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Denzin, Norman K, dan Yvonnas S Lincoln. *Handbook Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Fattah, Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- . "Analisis Kebijakan Pendidikan." Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014.
- Fischer, Frank, Gerald J. Miller, dan Mara S Sidney. *Handbook Analisis Kebijakan Publik Teori, Politik dan metode*. Bandung: Nusa Media, 2015.
- Furchan, Arif. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: suatu pendekatan fenomenologis terhadap Ilmu-ilmu Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional, 1992.
- Garner, Bryan A. "Black's Law Dictionary." US Gov: Works, 2009.
- Ghony, Djunaidi, dan Fauzan Almansharu. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Gunawan, Ary H. *Kebijakan-kebijakan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1986.
- Hadi, Amirul. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 1995.
- H.A.R Tilaar, dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Hasbullah, M. *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif: Teori, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.

- Hoy, Wayne K, dan Cecil Miskel. *Administrasi Pendidikan Teori, Riset, dan Praktik*. 9 ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- JM, Lipman, dan Rankiin LE. *The Principalship Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, 1985.
- Kompri. *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Langgulang, Hasan. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Radar Jaya Offset, 1998.
- Manulang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.
- Marno. *Islam by Manajement and Leaderdhip*. Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993.
- Muhajir, Neng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Serasin, 1990.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- . *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011.
- Nurs. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, 2003.
- “Oxford Learner’s Pocket Dictionary.” Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Pertiwi, Lela Dina. “Efisiensi Pengeluaran Pemerintah Daerah di Propinsi Jawa Tengah.” *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 12 No. 2 (n.d.).
- Purwanto, Sodiq. “Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Kejuruan Unggulan (Studi di Pika Semarang).” Tesis, Program Pasca Sarjana Progrm Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang, 2006.

- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga, Cet. III. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Rohaety, Ety. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Akasara, 2010.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Refika Aditama, 2012.
- Rosyidi, M. Hasyim. "Analisis Kebijakan Kepala UPTD (Unit Pelayanan Teknis Daerah) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Sekolah SD di Kec. Bungah Gresik." Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Sabri, Ahmad. "Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Al-Ta'lim, Jilid 1, Nomor 5*, Juli 2013.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara, 2008.
- Subana, dan Sudrajat. *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia, 2001.
- Sugiono,. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono. *Metodelogi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Vol. cetakan ke 7. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suharto, Edi. *Analisis Kebijakan Publik Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukati. "Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Tentang Organisasi Sekolah: Studi Kasus SMP Negeri 2 Jakenan." Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011. <http://eprints.ums.ac.id/12911>.
- Syafaruddin. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- . *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005.
- Syarifuddin, Azwar. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka, 1999.
- Syarifudin, Ahmad. "Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Situs di MTsN Ngantru dan

MTsN Bandung Tulungagung).” Thesis, Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2015.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. “Kamus Bahasa Indonesia.” Jakarta: Pusat Bahasa Dep. Diknas, 2008.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 Amandemen IV.

Wahab, Solichib Abdul. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara.* Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Wahab, Solichin Abdul. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik.* Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

———. *Analisis Kebijaksanaan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara.* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

“Webster’s New World Colege Dictionary.” New York: Simon and Schustern Macmillan Company, 1997.

Zulkarnain, Iskandar. “Pembuatan Keputusan dalam Keadaan Resiko Oleh Kepala Sekolah.” *Manajer Pendidikan* Volume 10, Nomor 2 (Maret 2016): 127–31.

