

**MODEL KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM
PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN
DI SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH 1 PONOROGO**

TESIS



Oleh :

Muh Shulthon Rachmandhani

NIM: 212 216 031

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO
PASCASARJANA
JULI 2018**

ABSTRAK

Rachmandhani, Muhammad Shulthon. Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Tesis Jurusan Manajemen Pendidikan Agama Islam Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mukhibat, M. Ag

Kata Kunci: Model Kebijakan, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan, Sekolah Dasar

Kebijakan merupakan hal yang penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Melalui kebijakan yang diterapkan sebuah lembaga pendidikan mampu meraih tujuan yang telah disepakati. Informasi yang peneliti peroleh bahwa SD Muhammadiyah 1 Ponorogo baru saja terjadi pergantian kepemimpinan setelah 25 tahun terakhir. Di mana kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah baru (periode 2016- sekarang) belum terdokumentasikan dengan baik. Meskipun begitu, sekolah ini mampu meraih prestasi ditingkat Internasional. Dengan meraih satu medali emas, dua medali perak dan tiga medali perunggu dalam bidang robotika yang diadakan di Tokyo Jepang pada bulan November 2017. Sehingga dapat diketahui bahwa kebijakan kepala sekolah merupakan hal yang penting dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Oleh sebab itu peneliti ingin melakukan penelitian tesis dengan judul, “Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo? (2) Bagaimana pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo? (3) Bagaimana evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo? Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Adapun lokasi penelitiannya berlokasi di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Untuk teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam menganalisa data untuk menjawab rumusan masalah menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman.

Hasil penelitian tesis ini sebagai berikut: (1) Proses perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Telah melalui empat tahapan proses perumusan kebijakan yaitu identifikasi kebijakan, penyusunan agenda kebijakan, membuat proposal kebijakan dan pengesahan rumusan kebijakan. (2) Pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah telah berjalan dengan baik. Dan telah meraih hasil-hasil yang diinginkan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Adapun yang menjadi penyebab kebijakan tidak berjalan dengan baik adalah faktor organisasi. (3) Evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo telah berjalan. Namun belum memuaskan utamanya terkait dengan evaluasi kinerja dan supervisi. Sehingga dapat diketahui bahwa model kebijakan kepala sekolah yang diterapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo termasuk model kebijakan linier implementasi kebijakan berbasis ke-Islaman

ABSTRACT

Rachmandhani, Muhammad Shulthon. Principal Policy Model in Quality Education Development at Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo. Thesis Department of Management of Islamic Religious Education Graduate, State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo. Advisor: Dr. Mukhibat, M. Ag

Keywords: Policy Model, Headmaster, Quality of Education, Elementary School

Policy is important in developing the quality of education in schools. Through the policies implemented an educational institution is able to achieve the agreed objectives. The information that researchers get that SD Muhammadiyah 1 Ponorogo just happened change of leadership after 25 last year. Where the policies adopted by the new principal (the 2016-present period) have not been well documented. Nevertheless, this school is able to achieve achievement at International level. By winning one gold medal, two silver medals and three bronze medals in the field of robotics held in Tokyo Japan in November 2017. So it can be seen that the principal's policy is important in the development of quality education in SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Therefore the researcher wants to do thesis research with title, "Principal Policy Model in Quality Education Development in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo.

The formulation of the problem in this study are (1) How is the formulation of principal's policy in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo? (2) How is the implementation of principal's policy in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo? (3) How is the headmaster's policy evaluation in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo? This study used a qualitative approach with case study design. The location of the research is located at SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. For data collection techniques using interview techniques, observation and documentation. In analyzing the data to menjawab problem formulation using data analysis techniques Miles and Huberman.

The results of this thesis research are as follows: (1) The process of formulation of principal's policy in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo. It has been through four stages of the policy formulation process, namely policy identification, policy agenda preparation, policy proposal and legalization of policy formulation. (2) The implementation of the principal's policy in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School has been running well. And have achieved the desired results both long and short term. As for the cause of the policy is not going well is the organizational factor. (3) Principal policy evaluation in the development of education quality in Muhammadiyah Primary School 1 Ponorogo has been running. But it has not been satisfactorily related to performance evaluation and supervision. So it can be seen that the principal policy model applied in developing the quality of education in Muhammadiyah Primary School Ponorogo including linear policy model of policy-based implementation of Islam



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
 PASCASARJANA
 Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
 Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
 Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth,
 Direktur Pascasarjana
 Program Manajemen Pendidikan Agama Islam
 Institut Agama Islam Negeri
 Ponorogo
 Di
 Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Muhammad Shulthon Rachmandhani

NIM : 212 216 031

Dengan Judul : Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo Mutu

Telah kami setuju dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Agama Islam IAIN Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ponorogo, 28 Juni 2018

Pembimbing

Dr. Mukminat. M.Ag
 NIP.197511062006041017






**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

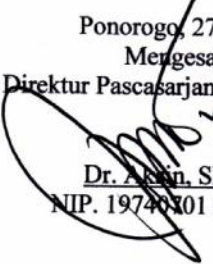
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul. "Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo", yang ditulis oleh Muh Shulthon Rachmandhani, NIM 212216026, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji pada ujian Tesis Jum'at, 20 Juli 2018.

TIM PENGUJI:

1. Ketua Sidang :
Nur. Kolis, P.h.D
NIP.197106231998031002

(.....)
Tanggal 27 Juli 2018
2. Penguji I :
Dr. H. Moh Miftachul Choir, MA
NIP. 197404181999031002

(.....)
Tanggal: 27 Juli 2018
3. Penguji II :
Dr. Abid Rohmanu, M. H. I
NIP. 197602292008011008

(.....)
Tanggal: 27 Juli 2018

Ponorogo, 27 Juli 2018
Mergesahkan,
Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo


Dr. Azzam, SH. M. Ag
NIP. 19740301 2005011004

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah dasar sebagai institusi terdepan dalam menyelenggarakan pendidikan enam tahun.¹ Berkewajiban untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada para pelanggannya.² Di mana pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila dari proses belajar tersebut mampu menghasilkan *output* yang diharapkan berupa prestasi akademik maupun prestasi non-akademik.³ Sehingga untuk mewujudkannya, dibutuhkan kerja sama yang signifikan dari komponen maupun unsur sekolah. Yang terdiri dari kepala sekolah, guru, supervisor, komite sekolah, dan peserta didik. Kepala sekolah sebagai *top managers* merupakan komponen yang paling berperan dalam menggerakkan semua komponen sekolah sehingga proses belajar

¹ Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar disebutkan bahwa pendidikan dasar merupakan pendidikan Sembilan tahun, terdiri atas program pendidikan enam tahun di sekolah dasar dan program pendidikan tiga tahun di sekolah lanjutan tingkat pertama (SLTP). Dengan demikian, sekolah dasar merupakan salah satu bentuk satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar (Lihat dalam Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 3.

² Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan eksternal. Di mana pelanggan eksternal adalah orang tua, siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah. Dan pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha (Lihat dalam Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 608.

³ *Output* akademik misalnya: NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, matematika, fisika), cara berpikir (kritis, kreatif divergen, nalar rasional, induktif, deduktif). *Output* non-akademik, misalnya akhlak/budi pekerti dan perilaku sosial yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dan kepramukaan. (Lihat dalam Rohiat, *Majemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, (Bandung: Refika Adita, 2012), 58).

mengajar dapat berjalan dengan baik.⁴ Apalagi saat ini kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, melainkan jabatan kepala satuan yang memiliki beban kerja manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisor tenaga pendidikan maupun tenaga non kependidikan.⁵ Dengan demikian kepala sekolah memiliki wewenang yang luas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Melalui inisiatif serta komunikasi yang lancar dengan guru dan tata usaha.⁶ Kepala sekolah mempunyai wewenang untuk menerapkan berbagai kebijakan guna mengembangkan kegiatan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya di sekolah. Yang mungkin lebih menarik manfaat serta perkembangan intelektual peserta didik. Di mana dalam setiap proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan sekolah harus ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh *stakeholders* di sekolah. Sehingga tujuan sekolah dapat dicapai dengan baik.⁷ Sebab dalam menjalankan lembaga pendidikan ada beberapa proses yang harus diperhatikan. Misalnya terkait dengan bagaimana

⁴ Moh Sahlan, “Kebijakan Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMPN 1 Omben Sampang dan SMPN 2 Pamekasan”. Dalam *Islamuna* Volume 3 Nomor 1 Juni 2016. 95-112.

⁵ PP no 19 tahun 2017, yang menyatakan bahwa kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Namun jabatan yang memiliki beban kerja sebagai kepala satuan yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan (Lihat dalam PP no 19 tahun 2017).

⁶ Pupuh Fathurrohman, Aa Suryana, Feni Fetriani, *Pengembangan Pendidikan Karakter*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), 159.

⁷ Sebagaimana yang disampaikan oleh Tilaar bahwa kebijakan adalah cara-cara pendekatan yang spesifik di dalam bidang-bidang tertentu di masa depan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut dijabarkan dari tujuan yang disepakati oleh organisasi untuk diwujudkan (Lihat dalam H. A. R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 5).

pembayarannya, tujuan apa yang ingin dicapai dan bagaimana tujuan ini akan diukur, siapa yang berkuasa atasnya, buku teks apa yang disetujui, siapa yang berhasil di sekolah dan siapa yang tidak, siapa yang berhak untuk menjawab pertanyaan ini. Di mana dalam prosesnya, membutuhkan proses negosiasi, kompromi, serta usaha keras di dalamnya.⁸ Terutama untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu yang tidak hanya berorientasi untuk masa kini tetapi juga berorientasi untuk masa depan.⁹

Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1 Ponorogo merupakan salah satu sekolah dasar unggulan yang berada di wilayah kabupaten Ponorogo. Sekolah ini berdiri di bawah kepengurusan yayasan Muhammadiyah Kabupaten Ponorogo, dan telah terakreditasi A.¹⁰ Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan sekolah ini memiliki berbagai macam sarana yang komprehensif misalnya sekolah ini memiliki sarana masjid, memiliki sarana perpustakaan yang telah dilengkapi dengan sistem *barcode*, memiliki lapangan futsal, laboratorium komputer, laboratorium MIPA, laboratorium keterampilan, ruang *e-library*.¹¹ Adapun dalam hal pembiayaan, peneliti mendapatkan informasi dari wali murid untuk biaya per-bulan siswa-siswi

⁸ Ibid, 9, 34.

⁹ Sebagaimana yang disampaikan oleh Juran bahwa mutu adalah keistimewaan dari sebuah produk yang diperoleh oleh pelanggan berdasar kebutuhannya dan memberikan kepuasan kepada pelanggan (Lihat dalam Joseph M Juran, A Blaton Goldfrey, *Juran's Quality Handbook Fifth Edition*, (USA: Mc Graw Hill, 1999), 2.1. Sallis yang menyatakan bahwa mutu sebagai kebutuhan yang tidak hanya untuk masa kini namun juga untuk masa depan (Lihat dalam Muhammad Thoyib, *Model Otonomi Manajemen Perguruan Tinggi Islam di Indonesia*, (Yogyakarta: Cetta Media, 2015), 41).

¹⁰ Dokumen Akreditasi Sekolah, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

¹¹ Observasi, SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, 28-03-2018.

kelas satu, dua, dan tiga dikenakan sebesar Rp. 160.000,00. Sedangkan untuk siswa-siswi kelas empat, lima, dan enam dikenakan sebesar Rp. 150.000,00.¹² Peneliti juga mendapatkan informasi dari Bapak Andi Prasetya, bahwa jumlah siswa-siswi SD Muhammadiyah 1 Ponorogo berjumlah 900 siswa-siswi, dan 67 guru dan karyawan.¹³

Adapun yang menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo adalah ketika peneliti mendapatkan informasi dari Nur Iskandar, S. Pd.I yang merupakan guru di SMA Muhammadiyah 1 Ponorogo. Beliau mengatakan bahwa, “ternyata SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, bisa tanpa dipimpin oleh Syamsudin Mufthi, M.Pd”.¹⁴ Kemudian peneliti teruskan untuk melakukan penjajagan awal dengan melakukan wawancara terhadap Triono Ali Musthofa, M.Pd.I yang merupakan kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Ponorogo periode 2016-sekarang.¹⁵ Beliau menjelaskan bahwa, “ ya memang tidak mudah untuk memimpin lembaga sekolah yang sudah lama dipimpin oleh kepala sekolah sebelumnya. Di mana beliau menjabat selama 25 tahun, tentunya dalam membuat kebijakan baru di sekolah belum terprogramkan atau terdokumentasikan. Akan tetapi kami melanjutkan program-program yang sudah ada, misalnya kurikulum lebih kami tata. Misalnya dahulu ada pelajaran bahasa Arab fikih, akidah, saat ini kami jadikan satu menjadi

¹² Heni, *wawancara* tanggal, di teras rumah Heni, 03-03-2018.

¹³ Andi Prasetya, *wawancara*, di halaman ruang perpustakaan, 31-03-2018.

¹⁴ Nur Iskandar, *wawancara*, di KUA Kecamatan Ponorogo, 10-03-2018,

¹⁵ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

pelajaran al-Islam. Serta pelajaran bahasa Arab kami berikan kepada siswa-siswi sejak kelas satu. Hal ini sebagai hasil evaluasi yang kami lakukan apabila pelajaran bahasa Arab mulai diberikan di kelas empat kurang optimal”.¹⁶ Andi Prasetya, S.Pd selaku guru kelas II menambahkan bahwa, “kebijakan ini baru berjalan satu tahun ini, tepatnya mulai tahun 2017”.¹⁷ Kemudian kepala sekolah menambahkan bahwa, “dalam hal prestasi, yang terbaru kami berhasil meraih satu medali emas, dua medali perak, dan tiga medali perunggu dalam ajang lomba robotika Internasional yang diadakan di Tokyo Jepang pada bulan November 2017. Bulan lalu komunitas robotika kami juga berhasil meraih juara di ajang lomba robotika Internasional yang diadakan di Thailand”.¹⁸ Sedangkan untuk program *tahfidz*, alhamdulillah kami masih dapat menjuarai lomba *tahfidz* ditingkat kabupaten.¹⁹ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kebijakan kepala sekolah merupakan hal yang urgensi dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

Oleh sebab itu peneliti bermaksud untuk menemukan model kebijakan yang diterapkan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Maka judul dalam penelitian tesis ini adalah, “Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo”.

¹⁶ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

¹⁷ Andi Prasetya, *wawancara*, di halaman ruang perpustakaan, 31-03-2018.

¹⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

¹⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ?
2. Bagaimana pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ?
3. Bagaimana evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengeksplorasi perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.
2. Untuk menjelaskan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.
3. Untuk menjelaskan evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Peneliti akan menemukan model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi lembaga sekolah untuk lebih memajukan model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.

E. Kajian Terdahulu

Peneliti juga melakukan telaah hasil penelitian terdahulu. Dengan judul penelitian, “Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan 2)”. Yang dilakukan oleh Yustika Caprillin Costantina. Dengan rumusan masalah : (1) Mengidentifikasi masalah di SDN Gerobogan 2. (2) Menganalisis kesulitan di SDN Gerobogan 2. (3) Membangun kriteria pemecahan masalah di SDN Gerobogan 2. (4) Menyusun rencana atau strategi aksi di SDN Gerobogan 2. (5) Merintis aksi di SDN Gerobogan 2. Dengan tujuan penelitian : (1) Mengidentifikasi masalah di SDN Gerobogan 2. (2) Menganalisis kesulitan di SDN Gerobogan 2. (3) Membangun kriteria pemecahan masalah di SDN Gerobogan 2 (4) Menyusun rencana atau strategi aksi di SDN Gerobogan 2. (5) Merintis aksi di SDN Gerobogan 2. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut 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 isidental, koordinasi dua arah dengan guru yang diberi kewenangan, keputusan individual; 4) Rencana atau strategi aksi: mengikut sertakan guru di dalam *work shop* 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, penggalian 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. 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.²⁰

²⁰ Yustika Caprillin Constantina, "Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan 2)" (Tesis, IAIN Ponorogo, 2017), 2.

Selain itu penelitian dengan tema kebijakan juga dilakukan oleh Abdul Rasyid. Dengan judul penelitian, “Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap perspektif pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap)”. Dengan rumusan masalah: (1) Bagaimana proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? (2) Bagaimana hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? Dengan tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? (2) Untuk mengetahui hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: (1) Proses implementasi kebijakan kepala sekolah dilakukan dengan cara: mengadakan rapat awal tahun, pembagian tugas, mengadakan rapat koordinasi, dan diterbitkannya surat pembagian tugas. Bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah ada dua yaitu kebijakan makro (program) agar membuat rencana pembelajaran dan kontrak belajar dengan peserta didik, membentuk tim pengembang kurikulum, menggiatkan kegiatan MGMP di sekolah, pemanfaatan media pembelajaran, mengadakan bimbingan belajar, mengadakan kerja sama dengan lembaga lain, mengadakan *training* bagi guru dan karyawan, mengadakan studi banding, mengadakan pembinaan bakat, membantu guru untuk melanjutkan studinya. Kebijakan mikro dengan memberikan kebijakan berupa tambahan waktu bagi

guru yang terlambat menyetor RPP, menyiapkan guru pengganti apabila guru terlambat, menyiapkan guru mata pelajaran lain bila guru tiba-tiba tidak bias datang mengajar, dan mengganti kegiatan kepanitiaan pada kegiatan berikutnya, guru yang tidak mencukupi jam mengajarnya diizinkan untuk mengajar di tempat lain (2) Hasil implementasi kebijakan terlihat pada kinerja guru yang meliputi: (a) persiapan mengajar (b) pelaksanaan proses pembelajaran (c) evaluasi (d) pengembangan profesi (e) kedisiplinan yang berjalan efektif.²¹

Serta penelitian yang dilakukan oleh Elvi Suharni, dengan judul, “ Kebijakan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya”. Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut: (1) Bagaimana kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi Pedagogik dan Kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? (2) Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan tersebut terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan kepribadian guru pada SDN 6 Bukit Tunggal ? (3) Apa hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? Dan tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis apa saja yang menjadi kebijakan Kepala Sekolah dalam

²¹ Abdul Rasyid, “ Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap perspektif pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap)”, (Tesis UIN Alaudin Makassar, 2010), xi.

meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? (2) Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kepribadian guru pada SDN 6 Bukit Tunggal ? (3) Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: (1) Kebijakan yang dibuat kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya adalah dengan cara mengikutkan guru-guru KKG, workshop, pelatihan-pelatihan, Guru-guru SDN 6 Bukit Tunggal lebih aktif dan disiplin dalam melaksanakan tugas masing-masing karna menyadari bahwa itu adalah tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dan juga hubungan antara guru yang satu dengan guru yang lainnya sangat harmonis penuh kekeluargaan. (2) Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya yaitu melalui model pendekatan rasional (*top down*) dan model pendekatan *bootom up*. (3) Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya adalah banyaknya tugas-tugas yang menyita waktu, dan juga waktu kegiatan peningkatan kompetensi guru bersamaan dengan kegiatan proses belajar mengajar sehingga guru tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan rutin. Penelitian ini dilakukan dengan

menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa pengamatan wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan, dan dari makna itulah ditarik kesimpulan. Adapun dalam penelitian ini teknik memeriksa keabsahan data digunakan yaitu teknik triangulasi.²²

Sehingga dapat diketahui persamaan dari ketiga penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang kebijakan sekolah. Di mana kebijakan sekolah menjadi fokus dari ketiga penelitian tersebut. Persamaan lainnya juga terletak dari metode penelitian yang digunakan oleh ketiga penelitian tersebut, yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Adapun yang membedakan dari ketiga penelitian tersebut adalah rumusan masalah dan tujuan penelitian. Dari kajian penelitian terdahulu yang pertama yang telah dilakukan oleh Yustika Caprilin Costantina dengan judul “Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan 2)”. Mempunyai rumusan masalah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi masalah di SDN Gerobogan 2. (2) Menganalisis kesulitan di SDN Gerobogan 2. (3) Membangun kriteria pemecahan masalah di SDN Gerobogan 2. (4) Menyusun

²² Elvi Suharni, “ Kebijakan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggul Palangka Raya”, (Tesis, IAIN Palangkaraya, 2016), 8.

rencana atau strategi aksi di SDN Gerobogan 2. (5) Merintis aksi di SDN Gerobogan 2. Dengan tujuan penelitian : (1) Mengidentifikasi masalah di SDN Gerobogan 2. (2) Menganalisis kesulitan di SDN Gerobogan 2. (3) Membangun kriteria pemecahan masalah di SDN Gerobogan 2 (4) Menyusun rencana atau strategi aksi di SDN Gerobogan 2. (5) Merintis aksi di SDN Gerobogan 2.

Penelitian terdahulu kedua yang telah dilakukan oleh Abdul Rasyid. Dengan judul penelitian, “ Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap perspektif pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap)”. Dengan rumusan masalah: (1) Bagaimana proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? (2) Bagaimana hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? Dengan tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap? (2) Untuk mengetahui hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap?

Serta penelitian terdahulu ketiga yang telah dilakukan oleh Elvi Suharni, dengan judul, “ Kebijakan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya”. Dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi

Pedagogik dan Kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? (2) Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan tersebut terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan kepribadian guru pada SDN 6 Bukit Tunggal ? (3) Apa hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? Dan tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis apa saja yang menjadi kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ? (2) Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kepribadian guru pada SDN 6 Bukit Tunggal ? (3) Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal ?

Dari persamaan dan perbedaan ketiga penelitian terdahulu di atas. Peneliti menemukan peluang untuk melakukan penelitian tesis dengan judul, “Model Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo”. Di mana dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menemukan model kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.

Adapun persamaan penelitian tesis ini dengan ketiga penelitian terdahulu di atas terletak di metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Persamaan lainnya, juga terletak di teknik pengumpulan data dan analisis data. Di mana dalam teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Serta dalam analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data Miles-Huberman.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan ketiga penelitian terdahulu di atas adalah di rumusan masalah dan tujuan penelitian. Di mana dalam penelitian tesis ini, mempunyai rumusan masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ? (2) Bagaimana pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ? (3) Bagaimana evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ? Dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengeksplorasi perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ? (2) Untuk menjelaskan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ? (3) Untuk menjelaskan evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam

pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo ?

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan deskriptif dalam berkata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.²³ Yin menambahkan bahwa penelitian kualitatif adalah, "*the allure of qualitative research is that it enables you to conduct in depth studies about a broad array of topics, including your favourites in plain and everyday terms*".²⁴ Artinya daya tarik penelitian kualitatif adalah memungkinkan anda melakukan studi mendalam tentang beragam topik termasuk favorit anda, dan dalam istilah sederhana sehari-hari.

Sehingga dalam penelitian ini. Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan latar alamiah sebagai sumber data langsung dan peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, dalam konteks

²³ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 6.

²⁴ Robert K Yin, *Qualitative Research from Start to Finish*, (New York: The Guilford Press, 2011), 6.

penelitian ini, peneliti langsung terjun ke lapangan (tanpa diwakilkan), yaitu di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Adapun dalam penelitian ini peneliti menyajikan data yang telah dikumpulkan selama peneliti berada dilapangan yaitu mulai tanggal 24 Maret 2018 sampai dengan tanggal 15 April 2018 dalam bentuk kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Laporan penelitian ini memuat kutipan-kutipan data sebagai ilustrasi dan menyediakan bukti presentasi. Data ini mencakup transkrip wawancara, dokumen berupa foto, dan catatan observasi yang peneliti lakukan.

Yang peneliti utamakan dalam penelitian ini adalah proses dari pada "hasil atau produk". Yaitu sesuai dengan latar belakang yang bersifat alami, penelitian ini lebih memperhatikan pada proses merekam serta mencatat perumusan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, terutama terkait dengan latar belakang suatu kebijakan muncul, proses perumusan kebijakan, siapa yang terlibat dalam proses perumusan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan. Serta hal-hal yang terkait dengan implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Yang mencakup pada pelaksanaan kebijakan yang telah disepakati, siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan, antusias dari pada pelaksanaan kebijakan dalam melaksanakan kebijakan yang telah

disepakati, standar pelaksanaan kebijakan yang harus dilakukan, pengkoordinasian dalam melaksanakan kebijakan yang telah disepakati. Evaluasi kebijakan kepala sekolah terkait dengan pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Yang mencakup pencapaian dari tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah, tindakan dalam menghadapi perbedaan yang ada dalam melaksanakan kebijakan, proses evaluasi kebijakan yang diterapkan, rencana tindak lanjut setelah dilakukan proses evaluasi terhadap kebijakan yang telah diterapkan.

Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara induktif. Artinya bahwa penelitian ini, bertolak dari data di lapangan, terutama mengenai kebijakan kepala sekolah. Kemudian peneliti memanfaatkan teori yang telah peneliti kumpulkan di Bab II sebagai pisau untuk menganalisis data dan berakhir dengan suatu penemuan hipotesis atau teori. Adapun makna merupakan tujuan dari yang pada penulisan kualitatif. Oleh karena itu, peneliti berusaha mencari *makna* dari kegiatan-kegiatan perumusan, implementasi, evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Yang kemudian peneliti eksplorasi dan menjelaskannya untuk dapat menemukan model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.²⁵

²⁵ Adapun lima karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Emzir yaitu naturalistik, data deskriptif, berurusan dengan proses, induktif, dan makna (Lihat dalam Emzir,

2. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan studi kasus.²⁶ Peneliti tertarik untuk meneliti tentang, ”model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo”.

Ketertarikan peneliti untuk mengambil judul penelitian ini. Setelah peneliti mendengarkan informasi dari Nur Iskandar, S.Pd.I selaku guru SMA Muhammadiyah 1 Ponorogo. Beliau mengatakan, “ternyata SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, bisa dipimpin oleh selain Syamsudin Mufthi, M.Pd.²⁷ Hal ini semakin diperkuat dari keterangan Triono Ali Musthofa, M.Pd.I beliau menjelaskan bahwa tidak mudah memimpin lembaga yang sudah dipimpin oleh kepala sekolah yang lama selama 25 tahun. Beliau menambahkan bahwa SD Muhammadiyah baru saja mendapatkan tiga

Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 2-3). Sedangkan Basuki memberikan delapan karakteristik penelitian kualitatif yaitu tujuan, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, data, sampel, analisis, hubungan dengan informan, usulan desain (Lihat dalam Basuki, *Cara Mudah Menyusun Proposal Penelitian dengan Menggunakan Pendekatan Kualitatif (Kl)*, (Yogyakarta: Pustaka Felischa, 2011), 3-4).

²⁶ Mudjia Rahardjo menyatakan studi kasus adalah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang suatu peristiwa tersebut. Biasanya peristiwa yang dipilih adalah selanjutnya disebut dengan kasus adalah hal yang actual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan suatu hal yang sudah lewat. Beliau menambahkan bahwa kasus adalah kejadian atau peristiwa, bisa sangat sederhana bisa pula kompleks. Karenanya peneliti memilih salah satu yang benar-benar spesifik. Peristiwanya itu sendiri tergolong, “unik”. Yang artinya hanya terjadi disitus atau lokus tertentu. Adapun untuk menentukan keunikan suatu kasus. Stake membuat rambu-rambu yang bisa menjadi pertimbangan peneliti, yaitu: (1) hakikat atau sifat kasus itu sendiri, (2) latar belakang terjadinya kasus, (3) setting kasus tersebut, (4) konteks yang mengitarinya, meliputi faktor ekonomi, politik, hokum, dan seni, (5) kasus-kasus lain yang dapat menjelaskan kasus tersebut, (6) informan yang menguasai kasus yang diteliti (Lihat dalam Mudjia Rahardjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif*, (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang: Program Pascasarjana, 2017), 3).

²⁷ Nur Iskandar, *wawancara*, di KUA Kecamatan Ponorogo, 10-03-2018

perunggu, dua perak dan satu medali emas dalam lomba robotika Internasional yang diselenggarakan di Jepang pada bulan November 2017, dan bulan lalu juga mendapatkan tiga perunggu, dua perak dan satu medali emas dalam kejuaraan robotika yang diselenggarakan di Thailand .²⁸ Berdasarkan pertimbangan dari pembimbing peneliti yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang telah berlangsung. Hal ini sebagaimana yang telah terpapar dalam transkrip wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Maka peneliti terjun langsung dalam penelitian ini tanpa bisa diwakilkan. Peneliti berlaku sebagai *observasi non-partisipant*, dengan mengamati aktifitas-aktifitas kegiatan sehari-hari obyek penelitian selama peneliti di lapangan. Peneliti tidak terlibat dalam aktifitas atau kegiatan di lapangan. Melainkan peneliti melakukan kegiatan penelitian secara langsung melalui wawancara, serta melalui pendokumentasian sambil mengamati, mendengarkan, melihat setiap aktivitas yang terkait dengan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

²⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, di ruang kepala sekolah, 28-03-2018,

4. Sumber dan Jenis Data

Adapun sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah catatan, kata-kata dan tindakan, sumber data, foto.²⁹ Adapun kata-kata atau orang yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Andi Prasetya. S.Pd selaku guru kelas II. Nurkholish, S.Pd selaku guru Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan robotika. Ikhwan Kholidi, S.Pd selaku Wakasek kesiswaan. Farida Khasnawati, S.Pd selaku Wakasek kurikulum. Arief Wahyudi, S.Pd selaku KTU. Muslimin, S.Pd.I selaku Wakasek Ismuba.

Ryo Taru Louis Effendi selaku siswa kelas VI. Yuniar Ariani, A.Md selaku bendahara. Khoirudin, S.Pd. I selaku guru kelas V. Robin selaku kepala perpustakaan. Erwin Nindhiya Putri, S.Pd selaku guru kelas III. Heri, S.Pd selaku guru kelas II, Hindun, S.Pd selaku guru kelas VI. Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang terkait dengan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Seperti tentang latar belakang perumusan kebijakan, proses perumusan kebijakan, tahapan perumusan kebijakan,

²⁹ Menurut Basuki, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan sebagai sumber utama, selebihnya adalah tambahan seperti sumber data tertulis, foto dan audio (Lihat dalam Basuki, *Cara Mudah...*, 19). Sebagaimana yang disampaikan oleh Loftland dan Loftland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. (Lihat dalam Moleong, *Metodologi Penelitian...*, 157).

siapa saja yang terlibat dalam perumusan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, antusias dalam melaksanakan kebijakan, hal-hal yang telah dicapai dari kebijakan kepala sekolah, standar implementasi kebijakan, proses evaluasi kebijakan, tindakan dalam menghadapi perbedaan yang ada, rencana tindak lanjut dari suatu kebijakan yang telah diterapkan. Sumber tertulis. Di antaranya sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah dokumentasi berupa foto visi misi sekolah, foto kurikulum satu, foto kerja sama dengan lembaga umi *Foundation*, foto buku paket al-Islam kelas dua, absen *fringer print*, foto sertifikat akreditasi sekolah, foto rapat guru membahas kebijakan majalah *al-wara'*, dan foto majalah *al-wara'*.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berikut penjelasannya.

a. Wawancara

Adapun cara orang-orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini ditetapkan melalui *purposive sampling*.³⁰ Yaitu dengan

³⁰ *Purposive sampling* yaitu disebabkan pada penekanan kesempatan yang diberikan kepada sejumlah besar objek untuk menjadi sampel dari populasi, sampel ini memfokuskan pada informan-informan yang kaya dengan kasus untuk studi yang bersifat mendalam. Sebelum sampel dipilih perlu dihimpun sejumlah informasi tentang sub-sub unit dan informan-informan dalam kasus yang akan diteliti. Untuk kemudian peneliti memilih informan, kelompok, tempat, kegiatan, dan peristiwa yang kaya dengan informasi (Lihat dalam Nana Syaodih Sukamadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 216).

memilih informan berdasarkan kekayaan informasi yang dapat digali terkait dengan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Serta dalam wawancara ini peneliti terus melakukan wawancara secara berkelanjutan berdasarkan informasi yang peneliti terima dari informan sebelumnya. Dengan menggunakan teknik *snow-balling sample*.³¹ Jadi peneliti memilih informan sebagai berikut dalam penelitian tesis ini, dikarenakan:

Triono Ali Musthofa, M.Pd.I selaku kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, data yang diambil: kebijakan apa saja yang diterapkan oleh kepala sekolah, raihan prestasi yang baru saja diperoleh oleh sekolah, isu-isu yang melandasi terlahirnya suatu kebijakan, proses perumusan kebijakan, program-program terbaru dari kepala sekolah, antusias warga sekolah dalam melaksanakan kebijakan yang telah disepakati bersama, implementasi kebijakan, pengkoordinasian dalam melaksanakan kebijakan, evaluasi kebijakan yang telah ditetapkan, proses evaluasi dari kebijakan yang telah dilaksanakan, rencana tindak lanjut dari evaluasi kebijakan.

³¹ *Snowballing-sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dikarenakan dari jumlah data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan menjadi besar, seperti bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar (Lihat dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Alfabeta, 2010), 219).

Andi Prasetya, S.Pd selaku guru kelas II, adapun data yang diambil mencakup isu-isu yang melatarbelakangi perumusan kebijakan, siapa saja diikutkan dalam perumusan kebijakan, proses perumusan kebijakan.

Nurkholish, S.Pd selaku guru TIK dan robotika, data yang diambil mencakup perumusan kebijakan kepala sekolah, kebijakan kepala sekolah terbaru, antusias dalam menerapkan kebijakan sekolah.

Ikhwan Kholidi, S.Pd selaku Wakasek kesiswaan, data yang diambil mencakup latar belakang perumusan kebijakan sekolah, yang dilibatkan dalam perumusan kebijakan, kebijakan terbaru, pelaksanaan kebijakan, siapa yang berperan, standar pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, proses evaluasi kebijakan.

Farida Khasnawati, S.Pd selaku Wakasek kurikulum, data yang diambil mencakup kebijakan kepala sekolah dalam peleburan mata pelajaran akidah, fikih, dan *tarikh* menjadi mata pelajaran al-Islam, latar belakang kebijakan tersebut muncul, cara perumusan kebijakan tersebut beserta tahapannya, perumusan visi misi sekolah, latar belakang pembentukan struktur organisasi sekolah, perumusan pembentukan struktur organisasi sekolah, pelaksanaan setelah terbentuknya struktur organisasi sekolah, ketaatan pelaksana kebijakan dalam menerapkan kebijakan tersebut, dan evaluasi dari kebijakan tersebut.

Arief Wahyudi, S.Pd selaku KTU, data yang diambil mencakup kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan, dokumen tertulis dari kebijakan tersebut, latar belakang dari kebijakan kepala sekolah, perumusan kebijakan kepala sekolah.

Muslimin, S.Pd.I selaku Wakasek Ismuba, data yang diambil latar belakang dari kebijakan kepala sekolah terkait dengan pembinaan membaca Al-Qur'an guru dengan menggunakan metode umi, proses perumusan dari kebijakan tersebut, implementasi dari kebijakan tersebut, siapa saja yang dilibatkan dalam perumusan kebijakan tersebut, evaluasi dari kebijakan tersebut, latar belakang dari kebijakan sekolah berupa tata tertib guru dan karyawan, proses perumusan kebijakan tersebut, implementasi dari kebijakan tersebut, evaluasi dari kebijakan-kebijakan kepala sekolah, yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan sekolah, standar pelaksanaan kebijakan sekolah, koordinasi dari para pelaksana kebijakan dalam menerapkan kebijakan sekolah, ketaatan dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan sekolah.

Ryo Taru Louis Effendi selaku siswa kelas VI, data yang diambil tentang kebijakan kepala sekolah terkait dengan peleburan mata pelajaran akidah, fikih, *tarikh* menjadi al-Islam, pelaksanaan dari kebijakan kepala sekolah terkait dengan mata pelajaran bahasa Arab.

Yuniar Ariani, A.Md selaku bendahara, data yang diambil adalah latar belakang kebijakan kepala sekolah terkait dengan tim litbang, proses perumusan kebijakan kepala sekolah tersebut, implementasi dari kebijakan tersebut, yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, ketaatan para pelaksana kebijakan dalam menjalankan kebijakan tersebut, standar dalam melaksanakan kebijakan tersebut.

Khoirudin, S.Pd. I selaku guru kelas V, data yang diambil latar belakang pembentukan tim Litbang, proses perumusan kebijakan tersebut, implementasi kebijakan tersebut, evaluasi kebijakan tersebut.

Robin selaku kepala perpustakaan, data yang diambil mencakup kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan melalui perpustakaan, yang melatarbelakangi kebijakan tersebut, proses perumusan kebijakan tersebut, pelaksanaan dari kebijakan tersebut, yang berperan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, ketaatan dalam melaksanakan kebijakan tersebut, dan proses evaluasi dari kebijakan tersebut.

Erwin Nindhiya Putri, S.Pd selaku guru kelas III, data yang diambil adalah pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan, standar pelaksanaan kebijakan tersebut, koordinasi dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan diambil, proses evaluasi dari kebijakan tersebut.

Hindun, S.Pd selaku guru kelas VI, data yang diambil latar belakang adanya kebijakan majalah sekolah al-wara', tahapan perumusan kebijakannya, implementasi dari kebijakan tersebut, evaluasi dari kebijakan tersebut, dan proses evaluasinya.

Heri, S. Pd selaku guru kelas II, data yang diambil latar belakang adanya kebijakan majalah sekolah al-wara', tahapan perumusan kebijakannya, implementasi dari kebijakan tersebut, evaluasi dari kebijakan tersebut, dan proses evaluasinya.

Dengan demikian untuk mengambil data-data dari para informan tersebut. Peneliti menyiapkan *interview guide*, yang peneliti gunakan sebagai panduan wawancara.³² Sehingga peneliti melakukan wawancara dengan langkah yang berstruktur, yaitu peneliti menyediakan sederet pertanyaan temporal pada tiap-tiap responden berdasarkan kategori-kategori jawaban tertentu/terbatas.³³ Kemudian setelah peneliti pulang ke rumah. Peneliti transkrip data wawancara yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara tersebut.

b. Observasi

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi sebatas menjadi penonton atau penyaksi dalam gejala atau topik penelitian

³² *Interview Guide* merupakan sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang meminta untuk dijawab dan direspon oleh responden (Lihat dalam Sukmadinata, *Metode Penelitian...*, 216).

³³ Norman K Denzin, Yvonna, *Handbook Handbook Of Qualitative Research*, terj. Dariyan, Badrus Samsul Fata, et.al. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 504.

atau disebut juga dengan observasi *non-participant*.³⁴ Dengan mengamati aktifitas-aktifitas kegiatan sehari-hari obyek penelitian selama peneliti di lapangan. Peneliti tidak terlibat dalam aktifitas atau kegiatan di lapangan. Melainkan peneliti melakukan kegiatan penelitian secara langsung melalui wawancara, serta melalui pendokumentasian sambil mengamati, mendengarkan, melihat setiap aktivitas yang terkait dengan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Kemudian setelah perekaman data di lapangan telah usai. Peneliti pulang ke rumah untuk lebih mentranskrip dan menganalisis data tersebut. Meskipun demikian, peneliti masih terus melakukan observasi sampai akhir pengumpulan data.

Adapun pelaporan hasil observasi dalam penelitian ini dicatat dalam catatan lapangan. Yang mana catatan lapangan ini sangat penting dalam penelitian kualitatif. Diantaranya adalah tentang implementasi kebijakan kepala sekolah terkait dengan pembinaan membaca Al-Qur'an melalui metode umi, serta absensi guru, dan rapat sekolah yang membahas kebijakan sekolah tentang majalah sekolah *al-wara'*.

³⁴ Yang disebut dengan observasi *non-participant*, di mana peneliti melihat, mendengar, pada situasi sosial tertentu tanpa berpartisipasi aktif di dalamnya (Lihat dalam Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 40).

c. Dokumentasi

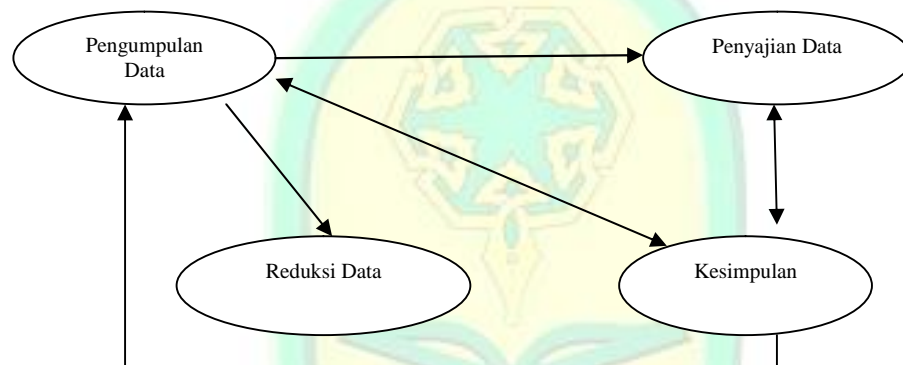
Adapun dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dokumentasi,³⁵ adalah foto terkait dengan dokumen kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, diantaranya foto dokumen isi kurikulum satu, foto SK tim Litbang dan struktur organisasi sekolah, foto akreditasi sekolah, foto visi misi sekolah, foto surat keterangan guru mengikuti pembinaan membaca al-Qur'an dengan metode umi, foto dokumen buku ajar siswa al-Islam kelas dua, foto rapat sekolah, dan foto majalah *al-wara'*.

6. Analisis Data

Dalam penelitian tesis ini, peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menelaah seluruh data yang telah peneliti kumpulkan dari hasil wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dan dokumentasi. Setelah peneliti membaca, mempelajari, dan menelaah data lapangan yang peneliti peroleh. Maka langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data. Mereduksi berarti merangkum, memilih

³⁵ Dokumen juga bisa berbentuk tulisan, gambar maupun karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen juga bisa berbentuk berupa tulisan seperti catatan haria, sejarah hidup, biografi. Dokumen juga bisa berbentuk karya seperti gambar, film, dll. Dengan studi dokumentasi hasil penelitian dari observasi, wawancara akan menjadi lebih kredibel (Lihat dalam Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 240).

hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting.³⁶ Tahap selanjutnya yaitu penyajian data, yang paling sering digunakan dalam penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Setelah itu melakukan penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Adapun proses analisis data dalam penelitian ini sebagaimana yang digambarkan di bawah ini:



Gambar 1.1. Teknik Analisis Data Miles Huberman

1) Reduksi Data

Dalam penelitian tesis ini, peneliti menyeleksi, memfokuskan dan menyederhanakan data-data yang peneliti peroleh dari lapangan baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi baik berupa dokumen gambar maupun dokumen tulis yang terkait dengan perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Hal ini dilakukan oleh peneliti, untuk memudahkan peneliti dalam mengorganisasikan data, dan menggambarkan data yang telah

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 247.

peneliti reduksi serta untuk memudahkan peneliti dalam menarik kesimpulan.³⁷

2) Penyajian Data

Setelah data direduksi, peneliti menyajikan data tersebut dalam bentuk teks narasi di bab IV. Hal ini bertujuan untuk merangkai informasi yang terorganisasi yang peneliti peroleh dari pengumpulan data di lapangan. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.³⁸ Khususnya untuk mengetahui model kebijakan yang diterapkan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

3) Penarikan Kesimpulan

Setelah data direduksi dan disajikan. Peneliti baru bisa untuk melakukan kesimpulan dari data yang peneliti peroleh di lapangan. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan.³⁹ Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan

³⁷ Ibid.,247.

³⁸ Ibid., 249.

³⁹ Ibid, 253.

baru yang sebelumnya, belum pernah ada. Temuan dalam penelitian ini berupa narasi yang menunjukkan tentang prurumusan kebijakan, implementasi kebijakan, evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Yang mana pada akhirnya peneliti dapat mengetahui model kebijakan kepala sekolah yang diterapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

7. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, ada empat cara pengecekan keabsahan data: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan sejawat, analisis kasus negatif. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan dua cara saja, yaitu dengan peningkatan ketekunan dan triangulasi.

a. Peningkatan Ketekunan

Dalam penelitian tesis ini, setelah data di analisis, untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Peneliti kembali ke lokasi penelitian untuk mengamati serta melakukan wawancara terkait dengan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Yaitu pada tanggal 25-04-2018, peneliti kembali ke lokasi penelitian. Peneliti menjumpai kepala sekolah, wakasek, serta tim redaksi majalah al-wara' sedang melaksanakan rapat di ruang kepala sekolah. Yang mana hal ini,

dimaksudkan, untuk memeriksa keabsahan data penelitian, yang peneliti lakukan.⁴⁰

b. Triangulasi

Dalam penelitian tesis ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk mengecek keabsahan data penelitian. Peneliti berusaha untuk membandingkan hasil data wawancara dengan hasil data observasi, serta dengan hasil data dokumentasi mengenai model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.⁴¹

8. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah (1) tahap pra-lapangan, yang meliputi: menyusun proposal penelitian, memilih lapangan penelitian, ujian proposal penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut

⁴⁰ Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman (Lihat dalam Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*,330).

⁴¹ Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling sering digunakan ialah teknik pemeriksaan melalui sumber lainnya (Lihat dalam Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, 330).

persoalan etika penelitian. Tahap ini dilakukan bulan Januari 2018 sd Maret 2018; (2) Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi : memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan sebagai instrumen kunci dalam penelitian sambil mengumpulkan data, tanpa terlibat aktif dalam aktifitas yang terjadi di lokasi penelitian. Tahap ini dilakukan bulan Maret sd April 2018 (3) Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data. Tahap ini dilakukan bulan Mei sd Juni 2018 (4) Tahap penulisan laporan yaitu bulan bulan Mei sd Juni 2018.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini terdiri dari lima bab. Di mana dalam BAB I berisikan pendahuluan. Dalam bagian pendahuluan ini berisikan latar belakang masalah judul penelitian tesis yang peneliti angkat. Dari peninjauan awal peneliti menemukan bahwa SD Muhammadiyah 1 Ponorogo ini baru terjadi pergantian kepala sekolah, yang mana kepala sekolah yang mana dari keterangan kepala sekolah yang baru bahwa tidak mudah menggantikan kepala sekolah yang lama yang telah memimpin lembaga sekolah ini selama 25 tahun. Adapun prestasi yang baru saja diraih oleh sekolah ini adalah mendapat tiga perunggu, dua perak dan satu medali emas dalam ajang lomba robotika internasional yang diadakan di Tokyo Jepang pada bulan November 2017. Serta bulan kemarin juga mendapatkan tiga perunggu, dua perak, dan satu medali

emas dalam ajang lomba robotika internasional yang diadakan di Thailand. Selain itu kepala sekolah juga membuat kebijakan peleburan mata pelajaran aqidah, fiqh, dan *tarikh* menjadi mata pelajaran al-Islam. Juga memberikan mata pelajaran bahasa Arab sejak kelas satu.

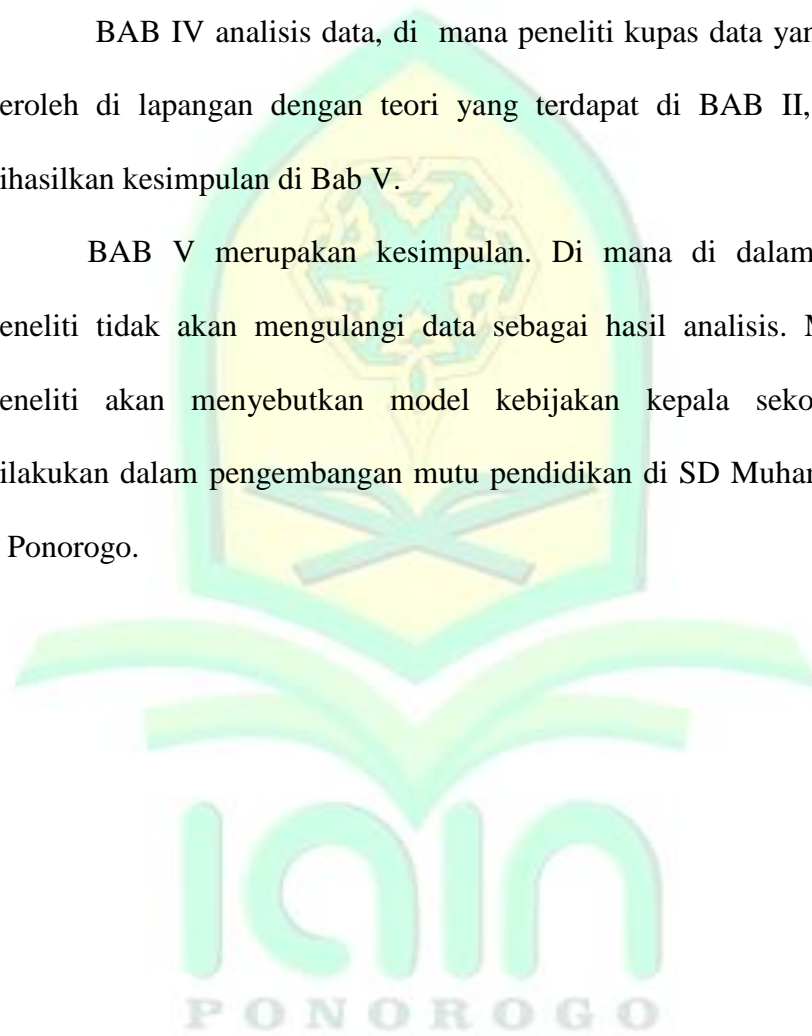
BAB II berisikan teori tentang model kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan. Di mana dalam bab ini terdiri dari dua dua bahasan yaitu model kebijakan dan pengembangan mutu pendidikan. Dalam bahasan pertama yaitu tentang model kebijakan kepala sekolah terdiri dari empat sub bahasan yaitu: (1) kebijakan kepala sekolah. (2) fungsi kebijakan kepala sekolah. (3) proses pembuatan kebijakan kepala sekolah. (4) model-model kebijakan kepala sekolah. Dan, bahasan kedua mengenai pengembangan mutu pendidikan yang terdiri dari empat sub bahasan yaitu: (1) pengembangan mutu pendidikan. (2) prinsip-prinsip mutu pendidikan. (3) dimensi mutu pendidikan. (4) komponen kerangka kerja mutu pendidikan. Yang mana dalam penelitian ini teori tersebut, peneliti gunakan sebagai pisau analisis untuk membaca data di BAB III.

BAB III berisikan data lapangan. Di mana di dalam bab ini terdiri dari dua bagian yaitu data umum yang mencakup: sejarah berdirinya SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, letak geografis SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, visi misi dan format pendidikan, serta keadaan pendidik dan peserta didik di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Selain itu peneliti menuliskan data-data khusus yang peneliti peroleh melalui teknik

pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

BAB IV analisis data, di mana peneliti kupas data yang peneliti peroleh di lapangan dengan teori yang terdapat di BAB II, sehingga dihasilkan kesimpulan di Bab V.

BAB V merupakan kesimpulan. Di mana di dalam bab ini, peneliti tidak akan mengulangi data sebagai hasil analisis. Melainkan peneliti akan menyebutkan model kebijakan kepala sekolah yang dilakukan dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.



BAB II

MODEL KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN

A. Model Kebijakan Kepala Sekolah

1. Kebijakan Kepala Sekolah

Sebelum membahas tentang kebijakan kepala sekolah. Ada baiknya kita memahami terlebih dahulu tentang, “kebijakan”. Kebijakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mempunyai arti kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan asas rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara suatu bertindak, pernyataan, cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran, garis haluan.⁴²

Sedangkan secara *etimologis* istilah kebijakan berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sansekerta *polis* (negara kota) dan *pur* (kota) dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris pertengahan *policie*, yang berarti menangani masalah-masalah *public* atau administrasi pemerintahan. Asal usul *etimologis*, kata *policy* sama dengan dua kata lainnya: *police* dan *politics*. Inilah salah satu alasan mengapa

⁴² Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2008), 190.

banyak bahasa-bahasa modern misalnya Jerman, dan Rusia, hanya mempunyai satu kata, (*politik, politika*) untuk dua pengertian *policy* dan *politic*. Ini juga merupakan salah satu faktor yang sampai pada saat ini menyebabkan kebingungan, semuanya menaruh perhatian besar pada studi politik (*politics*) dan kebijakan (*policy*).⁴³

Adapun kebijakan sebagai ilmu pengetahuan secara filosofis dapat membuktikan kehadirannya baik secara ontologis, epistemologis, maupun secara aksiologis. Secara ontologis, kebijakan sebagai suatu konsep, keberadaannya sangat abstrak, adanya dalam pemikiran yang mewujud pada pernyataan kehendak. Namun ketika pernyataan kehendak itu diletakkan pada lokus dasar yang dijadikan pernyataan itu akan menjadi konkret, yaitu adanya dalam suatu kenyataan, maka kebijakan dilakukan atas dasar kehendak kekuasaan di mana kebijakan menjadi alat untuk mengaktualkan kehendaknya melalui tata aturan yang akan diperlakukan. Tata aturan adalah tata hukum yang tertulis yang berlakunya secara hirerakis atau tata perundang-undangan yang berlaku. Terlaksana-tidaknya suatu kebijakan secara ontologis adalah suatu kemungkinan atau keberadaannya sebagai suatu kemungkinan, kemungkinan dapat diimplementasikan tergantung sejauh mana penerimaan kelompok sasaran atau subyek yang akan menjadi sasaran, selain ditentukan oleh

⁴³ William N Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*, ter, Samodra Wibawa et.al, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2003), 51-52.

sejauh mana kekuatan pengaruh para pelaku kebijakan baik itu mereka para pelaku dari lingkungan politik, sosial, ekonomi dan berbagai aspek lainnya.⁴⁴

Secara epistemologis, kebijakan memiliki beberapa pendekatan yang digunakan dalam memuat apa yang menjadi isi dari pernyataan kehendak, pendekatan yang berisi pernyataan yang lahir dari pemikiran secara rasional dalam rumusan yang komprehensif atau disebut dalam pendekatan ekonomi, pendekatan yang berisi pernyataan yang menggambarkan adanya sejumlah keterbatasan yang dimiliki atau yang disebut dengan *incremental model* atau dalam konsepsi administratif, dan masih banyak pendekatan-pendekatan lain seperti pendekatan intisari atau substansi, matematika dan berbagai model atau teori lainnya. Sedangkan secara aksiologis, kebijakan memiliki sasaran yang diinginkan, yaitu efisien, efektif, kebersamaan, keadilan, dan berbagai nilai-nilai filosofi lainnya. Sebagai ilmu pengetahuan kebijakan pun dapat dipahami dari sisi paradigma di mana apa yang menjadi obyeknya adalah kehendak otoritas, kehendak kekuasaan yang harus dipahami dalam berbagai lokus seperti lokus pemerintahan, lokus ekonomi, lokus sosial, lokus politik.⁴⁵

Hasbullah menjelaskan bahwa, “kebijakan”, lebih berat penekanannya pada tindakan (produk) yaitu kebijakan yang ditetapkan

⁴⁴ Faried Ali, Andi Syamsu Alam, et.al, *Studi Analisa Kebijakan Konsep, Teroi dan Aplikasi Sampai Teknik Analisa Kebijakan Pemerintah*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), 7.

⁴⁵ Ibid., 7-8.

secara subjektif. Dalam pengertian operatifnya, kebijakan dapat diartikan sebagai:

- 1) Suatu 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.
- 4) Sehingga terjadi dinamisasi gerak tindak yang terpadu, sehaluan dan seirama mencapai tujuan bersama tertentu.⁴⁶

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Cochran yang menyatakan bahwa inti dari, “kebijakan” adalah studi tentang keputusan (*decision*) dan tindakan (*action*).⁴⁷ Oleh sebab itu kebijakan harus dilihat sebagai proses dialektis di mana semua orang yang terkena dampak kebijakan akan terlibat dalam membentuk pengembangan dari kebijakan tersebut. Sebab itu, pengembangan kebijakan merupakan proses yang berkesinambungan dan diperebutkan, di mana mereka dengan nilai-nilai yang berdaya saing dan jalan yang berbeda untuk mendapatkan kekuasaan dan berusaha membentuk kebijakan untuk kepentingan mereka sendiri.⁴⁸

⁴⁶ M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 37.

⁴⁷ Clarke E Cochran, Lawrence C Mayer, et.al. *American Public Policy An Introduction Tenth Edition*, (USA: Wadsworth, 2012), 1.

⁴⁸ Les Bell. Howard Stevenson, *Education Policy Process, Themes and Impact*, (New York: Routledge, 2006), 2.

Tilaar mendefinisikan kebijakan sebagai cara-cara pendekatan yang spesifik yang ditujukan dalam bidang tertentu di masa depan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut dijabarkan dari tujuan yang disepakati oleh organisasi untuk diwujudkan.⁴⁹ Ozga mendefinisikan kebijakan bukan hanya sebuah pedoman maupun arahan. Tetapi tentang negosiasi, pembantahan atau pergulatan antara perbedaan kelompok yang mungkin berada di luar perumusan formal pembuatan kebijakan resmi.⁵⁰ Harman menyatakan bahwa kebijakan sebagai suatu aktivitas sistematis dan tidak acak, berorientasi pada tujuan dan kompleks, memerlukan koordinasi dari beberapa tindakan dan bukan suatu aktivitas yang diskrit.⁵¹

Mariam Budiardjo menambahkan, bahwa dalam kebijakan akan ditemukan sejumlah keputusan, dan setiap keputusan berada dalam proses pengambilan keputusan. Ketika sejumlah keputusan dikumpulkan, maka akan mewujudkan menjadi kebijakan. Di mana perbedaan keduanya berada dalam konteks operasional, yang pada hakikatnya, mengandung arti yang sama, yaitu adanya pilihan alternatif yang dirumuskan atau yang diambil.⁵² Sehingga dalam proses pembuatannya, kebijakan tidak hanya merupakan sesuatu yang eksklusif, “di atas”, tetapi sesuatu yang terjadi,

⁴⁹ Tilaar, *Kekuasaan...*, 5.

⁵⁰ Olena Fimyar, “Critical Review What is Policy? In Search of Framework and Definition for Non Western Contexts”, *Educate*, 14 (2014), 6-12.

⁵¹ Bell, Stevenson, *Educational...* 14.

⁵² Faried, Andi, et.al, *Studi Analisa...*, 12.

“di bawah juga”. Sehingga mereka yang bekerja di sekolah atau perguruan tinggi serempak terlibat dalam penyusunan arah dari suatu kebijakan yang dibentuk orang lain sebagai kebijakan mereka yang terdiri dari dua proses yang pada nyatanya saling bergantung. Di mana kedua proses itu terpisah dan merupakan bagian dari suatu proses tunggal.⁵³

Kebijakan dilihat dari sudut fungsional merupakan sebuah keputusan tunggal baik secara eksplisit atau implisit yang dapat menetapkan suatu perintah menjadi suatu pedoman bagi suatu kelompok sebagai keputusan di masa depan untuk memulai atau menghambat tindakan atau sebagai pedoman bagi keputusan yang sebelumnya.⁵⁴ Di mana kecenderungan dari suatu kebijakan muncul dari dasar wacana yang diakui sebagai arah strategis untuk kebijakan dan diterjemahkan ke dalam kebijakan yang luas yang kemudian diterapkan pada beberapa domain seperti kesehatan, ekonomi, pendidikan. Sehingga di dalam pembuatan keputusan kebijakan idealnya menggabungkan pengetahuan teknis yang canggih dengan realitas sosial dan politik yang kompleks.⁵⁵

Saat kebijakan diterapkan dalam domain pendidikan. Tentu tidak dapat dilepaskan dari salah satu dari tiga komponen kebijakan yang saling berinteraksi yaitu: kebijakan itu sendiri, pelaku kebijakan, dan

⁵³ Ibid., 11.

⁵⁴ Wadi D Haddad, Terri Demsky, *Education Policy Planning Process: An Applied Framework*, (Paris: UNESCO, 1995).

⁵⁵ Frank Fischer, et al, *Handbook Analisis Kebijakan Publik Teori, Politik dan Metode*, ter, Imam Baihaqi et al, (Bandung: Nusa Media, 2014), xxi.

lingkungan.⁵⁶ Kepala sekolah sebagai *top managers* sekaligus pelaku kebijakan dalam lembaga pendidikan mempunyai wewenang yang luas sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada. Di mana sesuai dengan PP no 19 tahun 2017 pasal 54 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa, “kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Namun jabatan yang memiliki beban kerja sebagai kepala satuan yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan dan dalam keadaan tertentu kepala satuan pendidikan dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru dalam satuan pendidikan”⁵⁷

Adapun uraian tugas kepala sekolah sebagai berikut: (1) sebagai menejerial kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai menejerial yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, serta keterampilan teknis. (2) sebagai *entrepreneur* kepala sekolah harus mampu memiliki berbagai macam keahlian yang keahliannya dapat diteruskannya kepada orang-orang yang dipimpinya. (3) sebagai supervisi, kepala sekolah mempunyai tugas

⁵⁶ Faried, Andi, et.al, *Studi Analisa...*, 88.

⁵⁷ PP No 19 Tahun 2017 Pasal 54 ayat 2.

untuk mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Tugas kepala sekolah dalam pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru dalam satuan pendidikan.⁵⁸

Penting untuk menjadi perhatian bagi kepala sekolah dalam membuat kebijakan baru dan melaksanakan kebijakan baru adalah menciptakan keadaan baru. Di mana suatu kebijakan baru, tidak menutup kemungkinan mendapat penolakan dari personel sekolah. Sebab itu, perlu melibatkan personel sekolah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan baru di sekolah agar terjadi suatu proses pembelajaran dan komitmen dalam keberhasilan kebijakan.⁵⁹

Dari keterangan di atas dapat diambil sebuah pengertian bahwa kebijakan kepala sekolah merupakan serangkaian tindakan dalam memecahkan masalah-masalah tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tersusun secara imajinatif dan dapat diinterpretasikan oleh pengalaman kita tentang situasi masalah yang sedang dihadapi. Serta menjadi sebuah keputusan dan tindakan strategis bagi organisasi pendidikan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati. Dengan melibatkan aspirasi dari seluruh warga sekolah terutama yang

⁵⁸ PP No 19 Tahun 2017 Pasal 54 ayat 2. . Supervisi adalah suatu proses yang dirancang khusus untuk membantu para guru dan supervisor untuk mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya dalam memberikan layanan yang baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif. (Lihat dalam Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 53-54.

⁵⁹ Johandri Taufan, Fachri Mazhud, “Kebijakan-Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi”, ISSN 1412-565X, (t.t).

berkaitan dengan relaitas sosial serta faktor politik yang kompleks. Guna menciptakan suatu keadaan yang baru di lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah.

2. Fungsi Kebijakan Kepala Sekolah

Kebijakan juga berfungsi sebagai sebuah kegiatan *political* yaitu tentang kekuatan untuk menentukan apa yang telah dilakukan. Ini membentuk siapa yang diuntungkan, untuk apa maksud dan siapa yang membayar. Ini masuk ke dalam jantung Filsafat Pendidikan apa itu pendidikan? Untuk siapa ? Siapa yang memutuskan ? Sebagaimana yang dinyatakan oleh Apple bahwa sekolah formal pada umumnya dikelola dan dikendalikan oleh pemerintah. Ini berarti bahwa dengan sendirinya seluruh proses sekolah bagaimana pembayarannya, tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana tujuan ini akan diukur, siapa yang memiliki kekuasaan atasnya, buku teks apa yang disetujui, siapa yang berhasil di sekolah dan siapa yang melakukan, siapa yang punya hak untuk bertanya dan menjawab pertanyaan ini, dan seterusnya adalah definisi politik. Dengan demikian, yang secara inheren merupakan bagian dari seperangkat institusi politik, sistem pendidikan akan terus berada di tengah perjuangan penting mengenai makna demokrasi, mengenai definisi otoritas dan

budaya yang sah, dan siapa yang paling diuntungkan dari kebijakan dan praktik pemerintah.⁶⁰

Pongtuluran menyatakan bahwa fungsi kebijakan diantaranya:⁶¹

- a) Pedoman untuk bertindak. Kebijakan pendidikan mempunyai posisi yang sentral dalam menentukan suatu acuan dalam implementasi program pendidikan serta sebagai tuntutan ke mana arah sistem pendidikan akan tertuju dan berjalan.
- b) Pembatas perilaku. Hal ini dikarenakan kebijakan pendidikan tidak dapat dilepas dari norma serta aturan dalam setiap tindakan yang diaktualisasikan berkaitan dengan aktivitas pendidikan.
- c) Bantuan bagi pengambil keputusan. Kebijakan pendidikan sebagai ujung tombak dalam mengambil keputusan yang tepat dan benar setelah melalui serangkaian proses perumusan oleh para pembuat kebijakan pendidikan.

Jadi fungsi kebijakan kepala sekolah merupakan sebuah kegiatan *political* untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati. Selain sebagai pedoman, arahan, dan pengambilan keputusan serta tindakan dalam menjalankan lembaga sekolah. Kebijakan kepala sekolah juga berfungsi sebagai pembatas perilaku bagi warga sekolah.

⁶⁰ Bell, Stevenson, *Education.....*,9.

⁶¹ Ratna Dewi, "Kebijakan Pendidikan di tinjau dari Segi Hukum Kebijakan Publik", *Ilmu Hukum* (2016), 58-70.

3. Proses Pembuatan Kebijakan Kepala Sekolah

Laswell memperkenalkan model proses kebijakan yang terdiri dari tujuh tahap yaitu: *intelegence gahtering, promotion, preskripsi, invokasi, aplikasi, termination dan appraisal*. Dalam pandangan Laswell tersebut, ketujuh tahap itu tidaklah semata memberikan gambaran bagaimana kebijakan publik sesungguhnya dibuat, namun juga menggambarkan bagaimana seharusnya dibuat. Proses kebijakan ini diawali dengan *intelegence gathering* berupa pengumpulan, pemrosesan dan disseminasi informasi bagi mereka yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dari proses ini lahir proses yang kedua berupa pengajuan opsi-opsi tertentu oleh mereka yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Kebijakan pada akhirnya dijalankan sampai ia berakhir atau berubah. Akhirnya hasil dari kebijakan dinilai atau dievaluasi.⁶²

Teori pentahapan kebijakan tersebut menjadi dasar bagi munculnya teori-teori pentahapan yang dikemukakan oleh para ahli.⁶³ Salah satunya William N Dunn menjelaskan bahwa proses pembuatan kebijakan merupakan serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan di dalam proses kegiatan yang pada dasarnya bersifat politis. Di mana dalam proses pembuatan kebijakan harus melalui tahapan berikut yaitu perumusan masalah, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan atau

⁶² Abubakar Basyarahil, "Kebijakan Publik dalam Perspektif Teori Siklus Kebijakan", *Publika*, 2 (Juli, 2011), 3.

⁶³ Ibid.

rekomendasi kebijakan, implementasi kebijakan, penilaian kebijakan.⁶⁴

Adapun penjelasan dari masing-masing tahapan tersebut sebagai berikut:

a. Perumusan Masalah

Tahapan ini merupakan langkah kunci yang harus dilalui sebelum suatu isu kebijakan diangkat dalam agenda kebijakan pemerintah dan akhirnya menjadi suatu kebijakan. Sebab tanpa terlebih dahulu masuk dalam *agenda setting*,⁶⁵ tidak mungkin suatu masalah yang ada pada masyarakat seberapa pentingnya masalah tersebut dapat diangkat menjadi suatu kebijakan oleh pemerintah.⁶⁶

Perumusan masalah kebijakan berarti memberi arti atau menerjemahkan problema kebijakan secara benar. Dalam konteks ini Dunn mengatakan ada empat fase atau proses yang saling bergantung dalam perumusan masalah yaitu: pencarian masalah, pendefinisian masalah, spesifikasi masalah dan pengendalian masalah. Perumusan masalah diawali dengan pengakuan atau dirasakannya keberadaan situasi masalah. Situasi masalah dapat dilakukan dengan menemu kenali masalah (pengenalan masalah) dari situasi masalah kemudian dicari masalah. Biasanya yang didapat adanya setumpuk masalah yang

⁶⁴ Dunn, *Pengantar...*,22.

⁶⁵ Adapun langkah penting dalam proses penetapan agenda ini adalah berubahnya pengenalan isu sering diungkapkan oleh kelompok kepentingan atau aktor-aktor yang terkena dampak menjadi agenda politik formal. Langkah ini meliputi beberapa sub tahap, di mana dilakukan pilihan isu-isu selanjutnya jika kapasitas pengenalan masalah dan pemecahan masalah tidak memadai (Fischer, et.al *Handbook...*,66).

⁶⁶ Mada Sutapa, *Buku Pengantar Kuliah Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Universitas Yogyakarta, 2005), 12.

saling mengkait. Kumpulan masalah yang saling mengkait namun belum terstruktur tadi disebut meta masalah. Setumpuk masalah tadi dapat dipecahkan secara serentak, namun harus didefinisikan terlebih dahulu mana yang menjadi masalah publik. Hasil pendefinisian dari setumpuk masalah yang belum terstruktur tadi menghasilkan masalah substantif. Dari masalah substantif tadi kemudian dilakukan spesifikasi masalah dan menghasilkan masalah formal sebagai masalah kebijakan. Secara singkat dapat dijelaskan kegiatan pengenalan masalah menghasilkan meta masalah. Kegiatan pendefinisian meta masalah menghasilkan masalah substantif, dan kegiatan spesifikasi masalah substantif menghasilkan masalah formal.⁶⁷

Dengan dihasilkannya masalah formal, maka pada tahap berikutnya adalah perancangan tindakan yang akan dilakukan pemerintah dalam rangka memberikan solusi terhadap masalah kebijakan tersebut. Proses ini disebut dengan usulan kebijakan yang dipahami sebagai kegiatan menyusun dan mengembangkan serangkaian tindakan untuk mengatasi masalah tertentu. Sebagaimana perumusan masalah, *policy proposal* dilakukan melalui serangkaian tahapan. Adapun solusi terhadap setiap problem kebijakan tersedia sangat bervariasi sebagai hasil dari beragam sudut pandang dalam melihat problema tersebut. Usaha awal untuk menghimpun berbagai

⁶⁷ Abubakar, Kebijakan...,7

kemungkinan langkah bagi pemecahan masalah kebijakan inilah yang dilakukan dalam identifikasi alternatif. Dalam proses ini, pemerintah berupaya menghimpun berbagai kemungkinan yang tersedia sebagai pilihan-pilihan kebijakan. Dalam menghimpun pilihan yang tersedia, pemerintah tidak harus menghimpun pilihan sebanyak-banyaknya mengingat berbagai keterbatasan yang dimiliki pemerintah sendiri.⁶⁸

Setelah alternatif diidentifikasi, maka alternatif tersebut kemudian dirumuskan. Semakin banyak rumusan alternatif dihasilkan, akan memungkinkan pilihan-pilihan solusi yang tersedia terhadap *policy problem* akan semakin banyak. Dari proses definisi dan pilihan alternatif, tahapan berikutnya adalah penilaian alternatif. Dalam konteks ini berbagai faktor dipertimbangkan atas berbagai alternatif dirumuskan. Faktor penilaian tersebut menyangkut kriteria *technical feasibility, political viability, economic and financial feasibility* yang berkaitan dengan dimensi efisiensi, (perbandingan biaya dan hasil), *political viability* berkaitan dengan dimensi *acceptability, appropriateness, responsiveness, legal sustainability* dan *equity* serta *administrative operability* yang berkaitan dengan dimensi kelayakan implementasi dalam konteks sosial, politik dan administrasi yang berlaku.⁶⁹

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid.

Perlu diperhatikan dalam merumuskan masalah adalah untuk menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, mendiagnosis penyebab-penyebabnya, memetakan tujuan-tujuan yang memungkinkan, memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan, dan merancang peluang-peluang kebijakan yang baru.⁷⁰

b. Formulasi Kebijakan

Formulasi kebijakan atau yang disebut juga dengan peramalan yaitu menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang masalah yang akan terjadi di masa yang akan datang sebagai akibat dari diambilnya alternatif, termasuk tidak melakukan sesuatu. Langkah ini dapat menguji masa depan yang *plausible*, potensial, dan secara normatif bernilai, mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenai kendala-kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan dan mengestimasi kelayakan politik (dukungan dan oposisi) dari berbagai pilihan. Para pejabat merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah. Alternatif kebijakan melihat perlunya membuat perintah eksekutif, keputusan peradilan, dan tindakan legislatif.⁷¹

Adapun prosedur perumusan kebijakan meliputi: identifikasi isu kebijakan, penyusunan agenda kebijakan, membuat proposal

⁷⁰ Dunn, *Pengantar...*,26.

⁷¹ Ibid.

kebijakan, pengesahan rumusan kebijakan. ⁷²Adapun keterangannya sebagai berikut:

1) Identifikasi Isu Kebijakan Pendidikan

Perumusan masalah kebijakan sangatlah penting, karena sebagian besar waktu yang dihabiskan dalam memformulasikan kebijakan pendidikan tersebut berada pada perumusan ini. Salah dalam perumusan sebuah kebijakan akan berakibat sangat fatal, dan kemungkinan besar kebijakan yang dilakukan juga akan mengalami hambatan dan tantangan berat di lapangan. Kekeliruan dalam merumuskan masalah, berakibat pada langkah-langkah berikutnya, bahkan menjadi kelirunya formulasi kebijakan. Oleh karena itu, perumusan masalah kebijakan, termasuk kebijakan pendidikan harus hati-hati, cermat, dan teliti. Data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa. ⁷³

2) Penyusunan Agenda Kebijakan

Dari masalah-masalah yang dirumuskan, kemudian dipilih masalah dengan prioritas yang paling krusial sampai dengan yang tidak krusial untuk diagendakan. Diruntutnya dari masalah yang

⁷² H.M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada: 2015), 80.

⁷³ Ibid., 81.

krusial sampai yang paling tidak krusial tersebut sangat penting karena tidak mungkin semua masalah diagendakan. Dengan demikian, masalah-masalah yang diagendakan tersebut adalah masalah-masalah yang dapat diselesaikan.⁷⁴

3) Membuat Proposal Kebijakan

Proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.⁷⁵

4) Pengesahan Rumusan Kebijakan

Suatu rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitusional alternatif pemecahan masalah terpilih yang selama ini diupayakan. Pengesahan ini penting, agar

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.,82.

siapapun yang bermaksud diikat oleh rumusan kebijakan tersebut, akan secara jelas dapat mengenai sarannya.⁷⁶

c. Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang manfaat atau biaya dari berbagai alternatif yang akibatnya di masa mendatang telah diestimasikan melalui peramalan. Ini membantu pengambil kebijakan pada tahap adopsi kebijakan. Rekomendasi membantu mengestimasi tingkat resiko dan ketidakpastian, mengenali eksternalitas dan akibat ganda, menentukan kriteria dalam pembuatan pilihan, dan menentukan pertanggungjawaban administratif bagi implementasi kebijakan. Rekomendasi membantu mengestimasi tingkat resiko dan ketidakpastiaan, mengenali eksternalitas dan akibat ganda, menentukan kriteria dalam pembuat pembuatan pilihan, dan menentukan pertanggungjawaban administrative bagi implementasi kebijakan.⁷⁷

d. Implementasi Kebijakan

Pemantauan (monitoring) menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang akibat dari kebijakan yang diambil sebelumnya. Ini membantu pengambil kebijakan pada tahap

⁷⁶ Ibid. 83.

⁷⁷ Dunn, *Penganjtar...*,27.

implementasi kebijakan.⁷⁸ Yang mana dalam proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implemementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya. Sehingga pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan dan program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan letak pihak-pihak yang bertanggungjawab pada setiap tahap kebijakan.⁷⁹ Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.⁸⁰

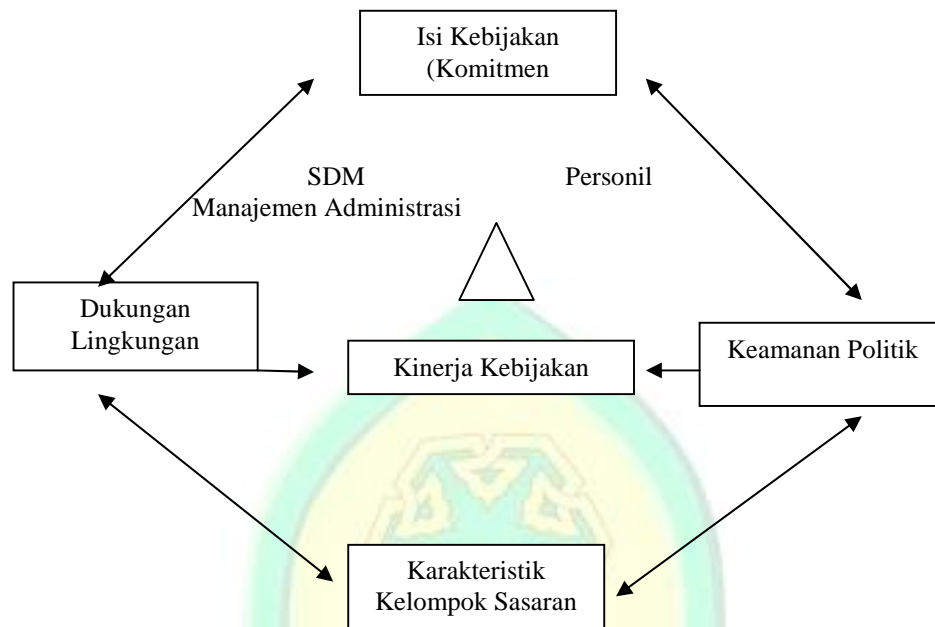
Wibawa, memberikan gambaran bahwa ada empat komponen yang saling berinteraksi yang berfokus pada kinerja kebijakan yaitu: (1) isi kebijakan, (2) *political will*, (3) karakteristik kelompok sasaran, (4) dukungan lingkungan.⁸¹ Beliau menggambarannya seperti di bawah ini :

⁷⁸ Ibid.,28.

⁷⁹ Hasbullah, *Kebijakan...*,91.

⁸⁰ Mada, *Buku....*,23.

⁸¹ Faried, Andi, et.al, *Studi Analisa...*, 88.



Gambar 1.2. Determinan Kinerja Implementasi Kebijakan

Dalam pola sistem tersebut terlihat sejumlah faktor yang berinteraksi dan bertumpu pada kinerja sehingga kinerja yang nampak ditentukan oleh interaksi dari keempat sub sistem. Untuk sub sistem isi kebijakan di samping diwarnai oleh interaksi sumber daya, personil, dan manajemen, juga dipengaruhi oleh lingkungan yang sangat beragam dimensinya serta dukungan dari keinginan politik. Dimensi lingkungan berasal dari budaya, kondisi ekonomi, sosial, serta kondisi alam.⁸² Nasrun menambahkan bahwa dalam proses kebijakan hanya ada tiga komponen yang saling berkaitan yaitu: (1) kebijakan itu sendiri, (2) pelaku kebijakan, dan (3) lingkungan. Kebijakan merupakan isi yang menjadi komitmen dari kebijakan, sedangkan

⁸² Ibid., 85-86.

pelaku kebijakan disebut juga sebagai *stakeholder*. Adapun yang dimaksud dengan lingkungan adalah keadaan sosial politik, sosial budaya, sosial ekonomi, pertahanan dan keamanan.⁸³

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan tahapan implementasi kebijakan tidak berjalan dengan baik yaitu:⁸⁴

1) Faktor Organisasi

Suatu kebijakan dalam implementasinya seringkali memerlukan keterlibatan banyak organisasi (aktor) yang terkadang memiliki persepsi dan *interest* yang berlainan. Keadaan ini seringkali menimbulkan masalah (a) koordinasi yang berbeda (b) *compliance*, menyangkut keadaan bawahan pada instansi yang lebih tinggi.⁸⁵

2) Faktor Politik

Faktor ini seringkali disebut sebagai faktor non teknis, yang mencakup: (a) legislasi tentang isu yang terlalu kabur sebagai akibat dari tujuan yang ingin dicapai yang sering tidak jelas (b) *log-rolling*, dimaksudkan sebagai gagalnya implementasi suatu program kesalahan pada saat proses legitimasi, proses *bargaining* yang dilakukan aktor-aktor perumus kebijakan dilakukan dengan secara setuju atau tidak setuju terhadap usulan kebijakan dengan

⁸³ Ibid., 88

⁸⁴ Sutapa, *Buku Pegangan*, 21

⁸⁵ Ibid.

tukar tambah atau modifikasi usulan, sehingga akibatnya setelah usulan ditetapkan menjadi kebijakan, tujuan menjadi tidak jelas (*vague*).⁸⁶

3) Faktor Politik antar Organisasi (Aktor)

Merupakan perbedaan mengenai lingkungan politik masing-masing organisasi, yang disebabkan oleh perbedaan *interest* dan persepsi masing-masing aktor. Dalam konteks hubungan antar organisasi politik (pelaksana) terbagi dalam:⁸⁷

a) Struktur Implementasi Secara Vertikal

Yang mempengaruhi keberhasilan implementasi adalah kepatuhan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat untuk melaksanakan kebijakan seperti yang telah digariskan.⁸⁸

b) Struktur Implementasi Secara Horizontal

Dalam struktur ini, koordinasi menjadi kata kunci keberhasilan implementasi, walaupun seringkali ada *kesombongan sektoral* masing-masing instansi dalam mengejar keberhasilan mereka sendiri-sendiri, yang dalam terminologi implementasi disebut *politik antara organisasi dalam implementasi*. Implementasi kebijakan dalam beberapa kasus dapat dilakukan oleh bukan organisasi pemerintah, tetapi oleh swasta (*interest group*),

⁸⁶ Ibid.,22.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid

yang sering bias karena pelaksana mempunyai keterkaitan dengan kelompok sasaran (*target groups*). Yang mana tipe ideal organisasi yang menjamin implementasi yang berhasil baik adalah (a) adanya kesatuan dalam organisasi (b) standar pelaksanaan prosedur yang jelas (c) mekanisme komunikasi dalam organisasi yang baik (d) tidak ada masalah waktu dalam implementasi (e) tidak ada masalah informasi dalam implementasi.⁸⁹

e. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan. Jadi ini membantu pengambilan kebijakan pada tahap penilaian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah.⁹⁰ Secara khusus evaluasi implementasi menurut Ripley adalah (a) ditujukan untuk melaksanakan evaluasi terhadap proses (b) menambah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab pada perspektif apa yang terjadi dan perspektif kepatuhan; dan (c) ditujukan

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Dunn, *Pengantar...*, 28-29.

untuk melakukan evaluasi aspek-aspek dampak kebijakan yang terjadi dalam jangka pendek.⁹¹

Berikut kegunaan dari evaluasi implementasi kebijakan yaitu:

- 1) Untuk menggambarkan realitas yang muncul dengan pola-pola sejauh dapat dilakukan.
- 2) Menjelaskan pola-pola yang ada termasuk berbagai pengaruh yang ada, arah, dan hubungan sebab akibat dari berbagai pengaruh tersebut.
- 3) Untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek proses implementasi pada fase awal program dilaksanakan: bagaimana pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan: bagaimana cara menghadapi perbedaan dari berbagai harapan dan tujuan.⁹²

4. Model Kebijakan Kepala Sekolah

Model kebijakan (*policy models*) adalah representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan tertentu. Model kebijakan dapat dinyatakan sebagai konsep, diagram, grafik, atau persamaan matematika. Mereka dapat digunakan tidak hanya untuk menerangkan, menjelaskan, dan memprediksikan elemen suatu kondisi masalah melainkan juga untuk memperbaikinya dengan merekomendasikan serangkaian tindakan untuk memecahkan masalah-masalah tertentu. Model kebijakan merupakan alat

⁹¹ Sutapa, *Buku Pegangan...*, 28.

⁹² Ibid.

artifisial untuk menyusun secara imajinatif dan menginterpretasikan pengamalan kita tentang situasi masalah. Model kebijakan juga bermanfaat dan bahkan harus ada. Model kebijakan merupakan penyederhanaan sistem masalah dengan membantu mengurangi kompleksitas dan menjadikannya dapat dikelola oleh para analis kebijakan.⁹³

Sehingga dapat diambil sebuah konsep bahwa, “model kebijakan kepala sekolah”, merupakan representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan tertentu. Dan menjadi rekomendasi dari serangkaian tindakan dalam memecahkan masalah-masalah tertentu yang tersusun secara imajinatif. Dapat berupa konsep, diagram, grafik, atau persamaan matematika yang diinterpretasikan oleh pengamalan kita tentang situasi masalah yang dihadapi. Dan menjadi sebuah arah strategis bagi suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah disepakati.

Adapun model-model kebijakan yang dapat menjadi rujukan kepala sekolah, dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sebagai berikut:

⁹³ Dunn, *Pengantar Analisis...*, 232. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata, “model”, mempunyai arti pola, orang yang dipakai sebagai contoh untuk dilukis. (Lihat dalam KBBI, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2008), 923). Sedangkan dalam kamus *Oxford* kata, “model”, mempunyai arti desain, gambaran dari sistem, contoh untuk ditiru (Lihat dalam Kamus *Oxford*, (United Kingdom: Oxford University Press, 2015), 997).

a. Model Kebijakan *Ad Hoc*

Masalahnya terkadang berada di luar sistem pendidikan. Bahkan itu mungkin tidak menjadi masalah. Melainkan dapat memunculkan elit baru atau peristiwa politik besar yang mengharuskan sistem pendidikan membuat beberapa penyesuaian atau perubahan. Mungkin di sini kebijakan tersebut tidak memiliki dasar dalam sektor pendidikan.⁹⁴

b. Model Kebijakan *Synoptic*

Metode ini berbentuk ekstrim dengan satu otoritas perencanaan tunggal yang terpusat untuk seluruh masyarakat. Dan mengkombinasikan politik, ekonomi dan sosial kontrol ke dalam satu integrasi proses perencanaan yang dibuat, dan tidak membutuhkan suatu interaksi. Asumsinya: (a) bahwa masalah yang dihadapi tidak melampaui kemampuan kognitif manusia (b) ada kriteria yang disepakati di mana solusi dapat dinilai (c) bahwa pemecah masalah memiliki insentif yang memadai untuk mengikuti analisis sinoptik hingga selesai.⁹⁵

c. Model Kebijakan *Inkremental*

Dalam pengambilan kebijakan inkremental. Pihak lain lebih mengandalkan interaksi dari pada sebuah analisis situasi yang lengkap.

⁹⁴ Haddad, *Educational Policy...*,32.

⁹⁵ *Ibid.*,20.

Untuk mengembangkan cetak biru dalam memecahkan masalah. Pendekatan inkremental dalam pengambilan kebijakan dibangun berdasarkan asumsi berikut: (a) pilihan kebijakan didasarkan pada pengetahuan yang tidak pasti dan pengetahuan yang berubah-ubah. Sebagai respon terhadap situasi masalah yang dinamis, dan konteks yang berkembang (b) tidak ada solusi yang tepat yang dapat ditemukan atau secara teknis berasal dari diagnosis peristiwa. Jadi tidak ada pembaruan drastis yang dicoba (c) hanya tambahan dan penyesuaian kebijakan yang terbatas yang dapat dibuat (d) penyesuaian kebijakan diharapkan dapat memperbaiki ketidakpuasan yang dialami dari kebijakan sebelumnya, memperbaiki situasi yang ada atau menghilangkan masalah yang mendesak. Karena itu penyesuaian ini harus tentatif dan dalam beberapa kasus bersifat temporer dan harus diperbaiki seiring dengan dinamika yang berkembang.⁹⁶

Dalam pandangan Lindblom para pembuat keputusan mengembangkan kebijakan melalui proses pembuatan membandingkan keberhasilan secara terbatas dari keputusan yang lalu. Dalam artikel, "*The Science of Mudding Through*". Dia menyatakan bahwa para pembuat keputusan bekerja melalui suatu proses secara terus menerus dari situasi saat ini, langkah demi langkah dan dengan

⁹⁶ Ibid.

tingkat yang kecil membuat keputusan yang berbeda secara marginal dari yang sudah ada: dengan kata lain, perubahan sesedikit mungkin dari *status quo* adalah inkremental.⁹⁷

Dalam model kebijakan ini berpandangan bahwa pembuatan keputusan bagi pemecahan masalah untuk mencapai tujuan, dipilih melalui *trial and error* dari pada melalui evaluasi menyeluruh. Para pembuat keputusan hanya mempertimbangkan alternatif yang akan dipatuhi kelompok sasaran dan menghentikan pencarian alternatif lain ketika mereka mempercayai suatu alternatif yang dapat diterima sudah didapatkan. Namun demikian pembuatan keputusan inkremental merupakan usaha-usaha untuk mencapai keputusan yang lebih rasional.⁹⁸

d. Model Kebijakan *Importation* (Pemasukan)

Banyak inovasi dan *fashion* dalam sistem pendidikan di seluruh dunia. Ini bisa menjadi sebuah sumber pertimbangan dari pilihan kebijakan. Ahli asing bertindak sebagai konsultan untuk agen Internasional, dan dapat menyediakan stimulus bagi model ini. Namun kebijakan tertentu yang diterapkan di tempat lain dapat diimpor secara

⁹⁷ Sri Suwitri, *Modul 1 Analisis Kebijakan Publik*, (t.tp: tp, tt), 1.30.

⁹⁸ Ibid.

sukses jika dapat memenuhi kebutuhan kelompok tertentu dalam masyarakat. Bila ada importer.⁹⁹

e. Model Kebijakan Sistemik

Mungkin judul menunjukkan, ini adalah pilihan metode yang terbaik untuk menghasilkan sebuah pilihan kebijakan. Hal ini belum tentu terjadi, karena dalam keadaan tertentu model ini mungkin terbukti cacat atau tidak praktis. Model sistemik dicirikan dengan tiga tindakan yaitu: pembuatan data, formulasi dan prioritas dari pilihan, dan penyaringan pilihan. Biasanya data berasal dari dua sumber: bidang analisis, dan kebijaksanaan lembaga profesional yang ada, perpaduan penelitian, perbandingan indikator, dll. Bentuk dari pilihan model ini adalah proses induksi yang cukup rumit. Jika berdasarkan data itu sendiri, sejumlah besar pilihan dapat dihasilkan agar sesuai dengan beragam sektor dan konteksnya. Pada ekstremnya, induksi intelektual berusaha mengantisipasi semua kemungkinan hasil kebijakan dengan melihat semua kemungkinan terjadinya kontigensi. Kemudian dilanjutkan proses untuk mengidentifikasi pilihan optimal atau pilihan yang paling tidak efisien. Dengan demikian beragam pengetahuan politikal, sosial dan profesional membatasi rentang pilihan kebijakan. Bahkan pilihan dapat memberikan perbedaan bobot dan prioritas yang berbeda bergantung pada kepentingan yang

⁹⁹ Ibid., 32.

dirasakan dan masalah sektoral yang ada, kekuatan relatif dari kepentingan kelompok, dan kemungkinan mengkombinasikan pilihan yang berbeda.¹⁰⁰

Beberapa pilihan kebijakan mungkin bisa dikenakan *microcycle* dari identifikasi masalah: perumusan kebijakan-verifikasi-modifikasi atau penyimpanan. Ini adalah perpaduan induksi dan interaksi sekuensial. Pendekatan eksperimen atau penambahan studi percontohan sebagai masukkan basis data dan untuk pembobotan pilihan dari kebijakan.¹⁰¹

f. Teori Atas-Bawah

Teori ini dimulai dari asumsi bahwa implementasi kebijakan dimulai dengan keputusan yang dibuat oleh pemerintah pusat. Persons menunjukkan bahwa studi ini didasarkan pada, “model kotak hitam” proses kebijakan yang terinspirasi oleh analisis sistem. Analisis ini mengasumsikan hubungan sebab-akibat langsung antara kebijakan dan hasil yang diamati dan cenderung mengabaikan dampak pelaksana dan penyampaian kebijakan. Pendukung teori atas-bawah pada dasarnya mengikuti pendekatan preskriptif yang menafsirkan kebijakan sebagai faktor-faktor *input* dan implementasi sebagai faktor-faktor *output*. Karena penekanan mereka pada keputusan pembuat kebijakan pusat,

¹⁰⁰ Ibid., 31

¹⁰¹ Ibid.

De Leon menjelaskan pendekatan atas bawah sebagai, “fenomena elit yang berkuasa”. Penulis berikut adalah para sarjana klasik atas-bawah: Pressman dan Widavsky (1973), Van Meter dan Van Horn (1975), Bardach (1977), serta Sabatier dan Mazmania (1979, 1980, lihat juga Mazmania dan Sabatier 1983).¹⁰²

Dalam pendekatan ini menggunakan logika berpikir dari atas kemudian melakukan pemetaan ke bawah untuk melihat keberhasilan atau kegagalan suatu implementasi kebijakan. Dan dalam pandangan ini lebih memfokuskan pada kegagalan implemementasi karena menjelaskan faktor-faktor penghambat implementasi. Di mana dalam pendekatan ini identik dengan *command and control*, yaitu kejelasan implementasi kebijakan didasarkan pada kejelasan perintah dan cara mengawasi atasan kepada bawahan.¹⁰³

¹⁰² Karya awal Pressman dan Widavsky mengikuti model pendekatan rasional. Mereka mulai dari asumsi bahwa tujuan kebijakan ditetapkan oleh pembuat kebijakan pusat. Dalam pandangan ini, penelitian implementasi ditinggalkan dengan tugas menganalisis kesulitan dan mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, mereka melihat implementasi sebagai, “interaksi antara penetapan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapainya”. Keduanya menggarisbawahi hubungan linier antara tujuan kebijakan yang disepakati dan implementasinya. Oleh karena itu implementasi menyiratkan terbentuknya prosedur birokrasi yang memadai untuk memastikan bahwa kebijakan dijalankan seakurat mungkin. Untuk tujuan ini lembaga pelaksana harus mempunyai sumber daya yang cukup dan perlu ada sistem hirarkis tanggungjawab dan control yang jelas untuk mengawal tindakan pelaksana. Buku Pressman dan Wildavsky, studi tentang implementasi program pembangunan ekonomi federal di Oakland, California, menyoroti pentingnya jumlah lembaga yang terlibat dalam penyampaian kebijakan. Mereka berpendapat bahwa implementasi yang efektif semakin sulit jika suatu program harus melewati banyak pos pemeriksaan. Karena sebagian besar lingkup implemementasi, terutama di Amerika Serikat adalah jenis multi aktor, nada analisis mereka agak skeptik menyangkut apakah implementasi dapat berjalan sepenuhnya. (Lihat dalam Fischer, et.al, *Handbook...*, 130).

¹⁰³<http://staffnew.uny.ac.id/Pendekatan+Top+Down+Versus+Bottom+Up.pdf> , (Mei, 2018), 2-6.

Adapun tahapan dalam pendekatan ini sebagai berikut: (1) memilih kebijakan yang akan dikaji (2) mempelajari dokumen kebijakan yang ada untuk dapat mengidentifikasi tujuan dan sasaran kebijakan yang secara formal tercantum dalam dokumen kebijakan (3) mengidentifikasi bentuk-bentuk keluaran kebijakan yang digunakan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan (4) mengidentifikasi apakah keluaran kebijakan telah diterima oleh kelompok sasaran dengan baik (sesuai dengan SOP) yang ada (5) mengidentifikasi apakah keluaran kebijakan memiliki manfaat bagi kelompok sasaran (6) mengidentifikasi apakah muncul dampak setelah kelompok sasaran memanfaatkan keluaran kebijakan.¹⁰⁴

g. Teori Bawah-Atas

Pada akhir 1970-an dan awal 1980-an, teori bawah-atas muncul sebagai respon kritis terhadap teori atas-bawah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hasil politik tidak selalu berhubungan dengan tujuan kebijakan awal dan bahwa hubungan sebab akibat yang diasumsikan, dengan demikian, dipertanyakan. Teoris menyarankan mempelajari apa yang sebenarnya terjadi ditingkat penerima menganalisis sebab-sebab nyata yang mempengaruhi tindakan di lapangan. Studi yang masuk ke dalam jenis penelitian ini biasanya mulai dari bawah dengan mengidentifikasi jaringan aktor yang terlibat

¹⁰⁴ Ibid.

dalam penyampaian kebijakan yang sebenarnya. Mereka menolak gagasan bahwa kebijakan ditentukan ditingkat pusat dan pelaksana harus tetap berpegang pada tujuan ini seketat mungkin. Sebaliknya, adanya keleluasaan pada tahap penyampaian kebijakan muncul sebagai faktor yang menguntungkan karena birokrat lokal dipandang lebih dekat dengan masalah nyata dari pada pembuat kebijakan pusat. Para peneliti bawah-atas klasik adalah: peneliti Amerika Lipsky (1971, 1980) dan Elmore (1980) serta sarjana Swedia Hjern (1982), juga bekerja sama dengan penulis seperti Porter dan Hull.¹⁰⁵

Dalam pendekatan *bottom-up* ini memfokuskan pada peran *street level* birokrat dan kelompok sasaran. Dengan kata lain dalam pendekatan ini berkayakinan bahwa suatu kebijakan akan berhasil apabila kelompok sasaran dilibatkan sejak awal mulai proses hingga implementasi kebijakan. Di mana tahapan dari pendekatan ini sebagai berikut: (1) memetakan *stakeholders* yang terlibat dalam implementasi kebijakan pada level terbawah (2) mencari informasi aktor tersebut tentang pemahaman terhadap kebijakan (3) memetakan keterkaitan antar aktor pada level terbawah dengan aktor pada level di atasnya (4)

¹⁰⁵ Lipsky (1971, 1980) menganalisis perilaku pekerja layanan publik (misalnya, guru, pekerja sosial, polisi dan dokter), yang ia sebut birokrat jalanan (*street-level bureaucrats*). Dalam artikel terkenal diterbitkan pada tahun 1971. Lipsky berpendapat bahwa analisis kebijakan perlu mempertimbangkan interaksi langsung antara pekerja sosial dan warga. Hudson (1989) berpendapat bahwa kekuasaan yang dimiliki oleh birokrat jalanan berada di luar control perilaku warga negara. Birokrat jalanan juga dianggap mempunyai otonomi yang cukup besar dari organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga sumber utama kekuasaan otonom mereka berasal dari banyaknya kekuasaan yang mereka miliki (Lihat dalam Fischer, et.al, *Handbook...*, 131-133).

peneliti bergerak ke atas dengan memetakan aktor pada level yang lebih tinggi dengan mencari format yang sama (5) pemetaan dilakukan terus sampai pada level tertinggi.¹⁰⁶

h. Model Deskriptif

Model-model kebijakan dapat dibandingkan dan dikontraskan dari berbagai dimensi, yang paling penting diantaranya adalah membantu membedakan tujuan, bentuk ekspresi dan fungsi metodologis dari model. Dua bentuk utama model kebijakan adalah deskriptif dan normatif. Tujuan model deskriptif adalah menjelaskan dan/atau memprediksikan sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari pilihan-pilihan kebijakan. Model ini digunakan untuk memantau hasil-hasil dari aksi-aksi kebijakan contoh daftar tahunan dari indikator sosial yang dipublikasikan oleh Kantor Manajemen dan Anggaran maupun untuk meramalkan kinerja ekonomi. Contoh Dewan Penasihat ekonomi mempersiapkan ramalan ekonomi tahunan dimasukkan dalam Laporan Ekonomi Presiden.¹⁰⁷

i. Model Normatif

Sebaliknya tujuan model normatif bukan hanya untuk menjelaskan dan/atau memprediksi tetapi juga memberikan dalil rekomendasi untuk mengoptimalkan pencapaian beberapa utilitas

¹⁰⁶ <http://staffnew.uny.ac.id/Pendekatan+Top+Down+Versus+Bottom+Up.pdf> , (Mei, 2018), 2-6.

¹⁰⁷ Dunn, *Pengantar...*,234.

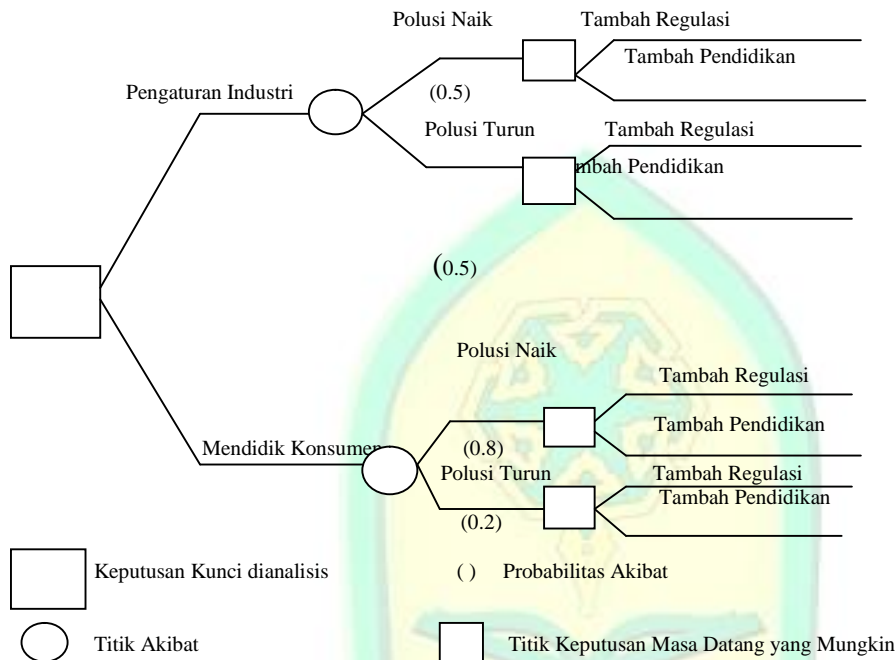
(nilai). Di antara beberapa jenis model normatif yang digunakan para analis kebijakan adalah model normatif yang membantu menentukan tingkat kapasitas pelayanan yang optimum (model antri), waktu pelayanan dan perbaikan yang optimum (model inventaris) dan keuntungan yang optimum pada investasi publik (model biaya manfaat). Masalah-masalah keputusan normatif biasanya dalam bentuk: mencari nilai-nilai variable yang terkontrol (kebijakan) yang akan menghasilkan manfaat yang terbesar (nilai), sebagaimana terukur dalam variabel keluaran yang hendak diubah oleh para pembuat kebijakan.¹⁰⁸

j. Model Prosedural

Model ini menampilkan hubungan yang dinamis di antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi-prediksi dan solusi-solusi optimal diperoleh dengan menstimulasikan dan meneliti seperangkat hubungan yang mungkin, sebagai contoh pertumbuhan ekonomi, konsumsi energi, dan suplai makanan tahun-tahun mendatang yang tidak dapat diterangkan secara baik karena data-data yang diterangkan tidak tersedia. Prosedur simulasi dan penelitian pada umumnya (meskipun tidak harus) diperoleh dengan bantuan komputer, yang terprogram untuk

¹⁰⁸ Ibid.,235.

menghasilkan prediksi-prediksi alternatif di bawah serangkaian asumsi yang berbeda-beda.¹⁰⁹



Gambar 1.3 Pohon keputusan

Adapun salah satu bentuk model prosedural yang paling sederhana adalah pohon keputusan yang dibuat dengan memproyeksikan keputusan-keputusan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensinya yang mungkin terjadi pada masa mendatang. Gambar 1.3 melukiskan sebuah pohon keputusan sederhana yang memperkirakan probabilitas bahwa beberapa alternatif kebijakan akan mengurangi polusi. Pohon-pohon keputusan berguna untuk membandingkan perkiraan subyektif atas konsekuensi-konsekuensi yang mungkin dari bermacam-macam pilihan kebijakan di bawah

¹⁰⁹ Ibid. 237

kondisi di mana sulit untuk menghitung risiko dan ketidakpastian atas dasar data yang tersedia.¹¹⁰

k. Model Verbal

Model-model normatif dan deskriptif dapat diekspresikan dalam tiga bentuk utama yaitu verbal, simbol, dan prosedural. Model verbal diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis dan matematika dan mirip dengan masalah substantif. Dalam menggunakan model verbal analisis bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian nalar menghasilkan argumen kebijakan, bukannya dalam bentuk nilai-nilai angka pasti. Model verbal secara relatif mudah dikomunikasikan di antara para ahli dan orang awam dan biayanya murah. Sementara keterbatasan model ini adalah bahwa masalah-masalah yang dipakai untuk memberikan prediksi dan rekomendasi bersifat implisit atau tersembunyi sehingga sulit untuk memahami dan memeriksa secara kritis argumen-argumen tersebut secara kritis.¹¹¹

l. Model Kebijakan Praktis

Model kebijakan ini mempunyai beberapa tingkatan usulan dalam kerangka kerja yaitu, “lingkungan sosial politik” merupakan lingkungan kebijakan yang didasarkan pada turunan wacana dominan.

¹¹⁰ Ibid.,239-241.

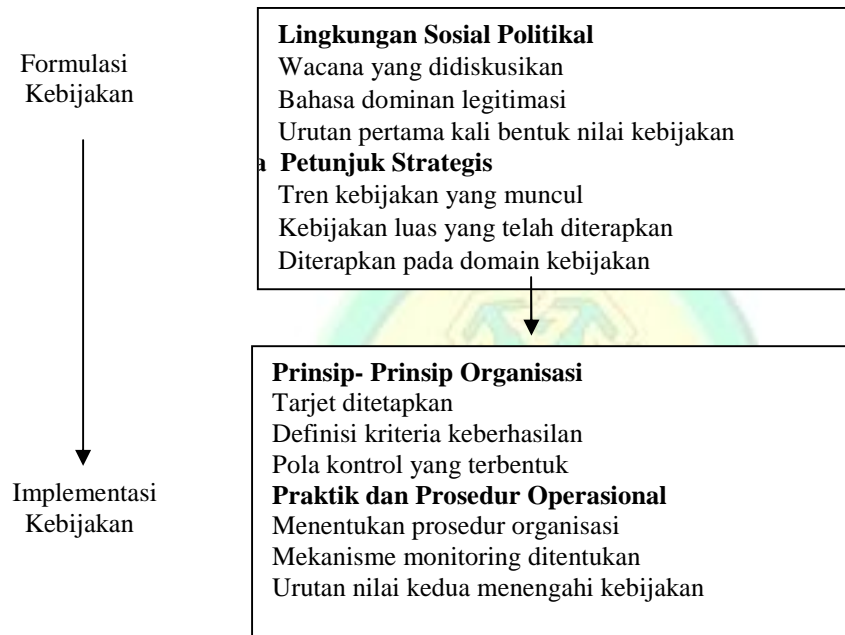
¹¹¹ Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2014), 62.

Di mana di dalam prinsip panduan dirumuskan; “petunjuk strategis” yang berasal dari lingkungan sosial politik yang secara luas didefinisikan sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh beberapa kriteria sukses seperti yang berlaku untuk kegiatan pendidikan; “prinsip organisasi”, menunjukkan indikasi parameter di mana arah kebijakan diterapkan dalam bidang aktivitas tersebut; dan “tindakan praktis” yang didasarkan pada prinsip organisasi yang dapat berupa pengaturan organisasi terperinci. Diperlukan untuk menerapkan kebijakan ditingkat institusi. Serta untuk menerjemahkan implementasi kebijakan tersebut ke dalam prosedur kelembagaan dan dalam program aksi yang spesifik. Jadi dalam istilahnya kebijakan praktis diterjemahkan ke dalam empat level kebijakan yang berada dalam satu hubungan hirerarkis .¹¹²

Di mana dua yang pertama konsen pada perumusan kebijakan, dan dua yang kedua fokus dalam implementasi. Keempat tingkat kebijakan tersebut berkumpul menjadi satu, dalam arti bahwa kebijakan pendidikan berasal dari wacana sosial politik yang luas. Hal tersebut dimediasi melalui perumusan startegi konteks nasional dan regional yang pada gilirannya menghasilkan proses organisasi di mana sekolah berada pada penilaian paedagogik yang menentukan. Dalam cara ini legitimasi kebijakan diturunkan misalnya teori Sumber Daya

¹¹² Bell, Stevenson, *Education Policy...*,13-14.

Manusia (SDM), diterjemahkan dalam kegiatan di sekolah dan di kelas.¹¹³



Gambar 1.4. Model Kebijakan Praktis

Untuk lebih jelasnya pedoman strategik dan prinsip organisasi menyediakan wawasan lebih lanjut ke dalam teks kebijakan, yang berupa tujuan dan maksud. Sedangkan perhatian pemeriksaan pada tindakan praktis lebih memfokuskan pada konsekuensi kebijakan, yaitu interpretasi dan implementasi. Contoh selanjutnya akan menggambarkan dari dua proses pada tingkat makro dan mikro. Yang menyoroti kebutuhan deskriptor untuk melihat batas-batas analitis ini sebagai sesuatu yang berubah-ubah. Konsep kebijakan yang dikembangkan di sini adalah salah satu yang jarang cocok untuk

¹¹³ Ibid.

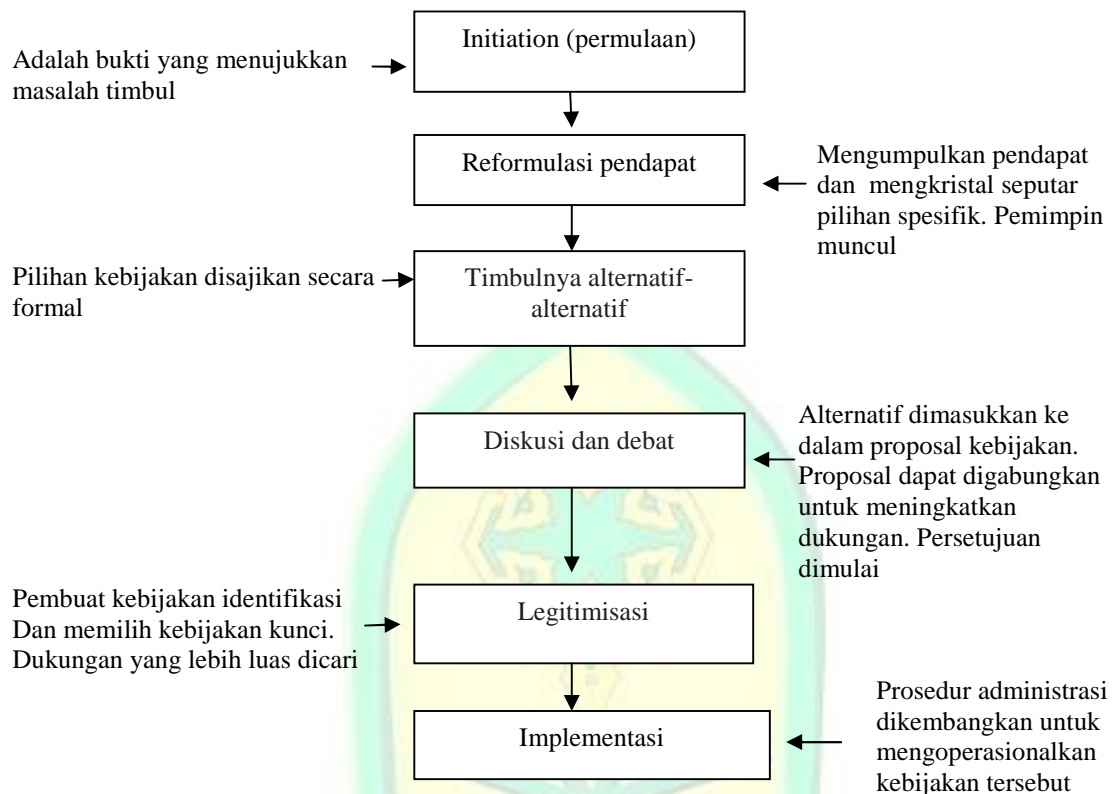
model yang rapi dan sederhana. Namun, sebelum terlibat dalam analisis ini adalah penting untuk memperjelas lebih tepatnya apa yang sedang dibahas dalam pertanyaan kebijakan. Sekarang yang perlu ditangani apa.¹¹⁴

m. Model Kebijakan Linier

Kebijakan ini disajikan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah melalui proses negosiasi dan kompromi kebijakan. Yang mana akan menghasilkan penggabungan pandangan dan nilai. Prosesnya bersifat teknis dan rasional. Akibat dari analisis ini adalah pengembangan kebijakan linier yang sebagian besar masalah telah teridentifikasi, kemudian pengembangan solusi, strategi, serta intervensi setelah itu baru implementasi kebijakan. Pendekatan kebijakan seperti itu berada di dalam tradisi pluralis yang melihat peran institusi politik sebagai tuntutan rekonsiliasi dan harapan dari perbedaan kepentingan kelompok. Konflik tidak dapat dihindarkan tapi tidak dapat dielakkan, dan tentunya ini terlihat mudah untuk dikelola. Konsekuensi dari pendekatan ini adalah pendekatan logika dan sekuensial untuk pembuatan kebijakan. Seperti dalam gambar 1.5.¹¹⁵

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ibid., 15-16.



Gambar 1.5. Model Kebijakan Linier

Pandangan tentang proses kebijakan ini memiliki beberapa kekuatan. Ini menekankan pada pekerjaan internal dari pengambilan kebijakan birokrasi. Khususnya pada tingkat pemerintahan, yang bisa menyediakan sasaran penting dalam kerja internal dan administrasi publik. Ini juga bisa mencerminkan pengaruh penting dari aktor kebijakan dalam proses pembuatan kebijakan. Namun demikian dalam beberapa hal, ini memberikan model yang tidak memadai mengenai apa yang merupakan kebijakan dan bagaimana kebijakan dibentuk serta dialami oleh mereka yang terlibat dalam semua tahap proses kebijakan. Kebijakan muncul dari tekanan politik dan terkandung

dalam sistem politik yang tujuannya adalah mengubah konflik kelompok mengenai sumber daya dan nilai-nilai publik menjadi tindakan-tindakan yang berwenang. Konflik diakui tapi dalam ukuran yang ditentukan. Kekuatan dibenarkan tapi jarang yang bermasalah. Sumber kekuasaan jarang didiskusikan dan sedikit perhatian yang diberikan pada pembagian kekuasaan. Sama halnya, penekanan pluralis pada proses kebijakan kelembagaan cenderung mengutamakan pada pembuatan kebijakan tetapi kurang berbicara tentang implementasi.¹¹⁶

n. Teori Transaktif

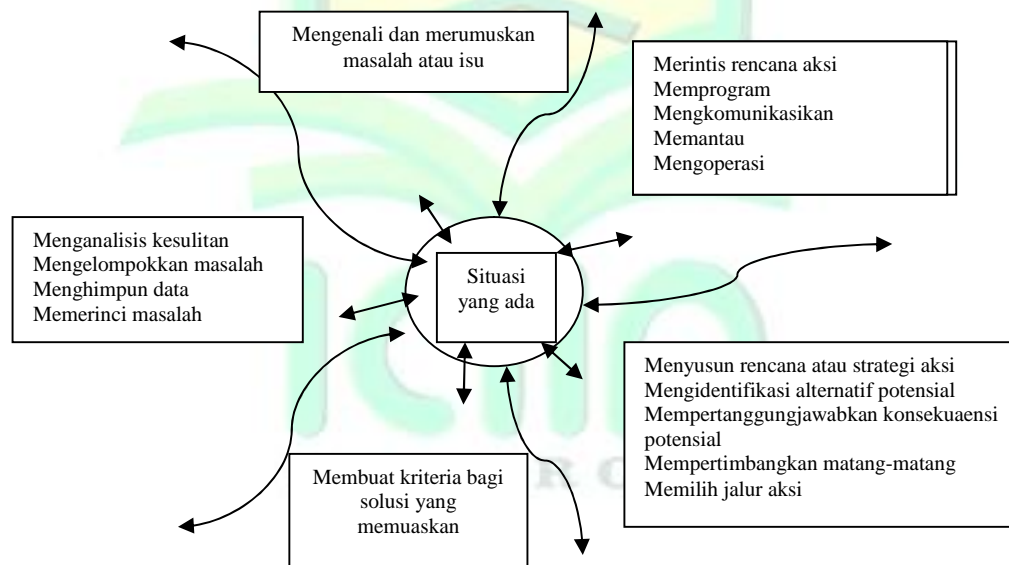
Penekanan teori ini adalah bahwa perumusan kebijakan sangat perlu didiskusikan secara bersama terlebih dahulu dengan semua pihak. Proses pendiskusian perlu melibatkan sebanyak mungkin pihak-pihak yang terkait atau *stakeholder*. Hasil dari diskusi disosialisasikan kepada masyarakat. Teori ini pada dasarnya sangat menekankan harkat individu serta menjunjung tinggi kepentingan masing-masing pribadi. Keinginan, kebutuhan dan nilai-nilai individu diteliti satu persatu dan diajak bersama dalam perumusan kebijakan pendidikan.¹¹⁷

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Hasbullah, *Kebijakan...*,72.

o. Model Administratif

Pengambilan keputusan untuk memberikan gambaran yang lebih akurat tentang cara-cara aktual sekaligus ideal yang ditempuh oleh penyelenggara sekolah dalam pengambilan 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 sampai tercapainya dengan implementasi dan evaluasi tindakan. Meskipun proses dapat dipahami sebagai urutan langkah, yang pada kenyataannya proses bersifat dinamik dan paling baik dijelaskan sebagai siklus tindakan sebagai berikut.¹¹⁸

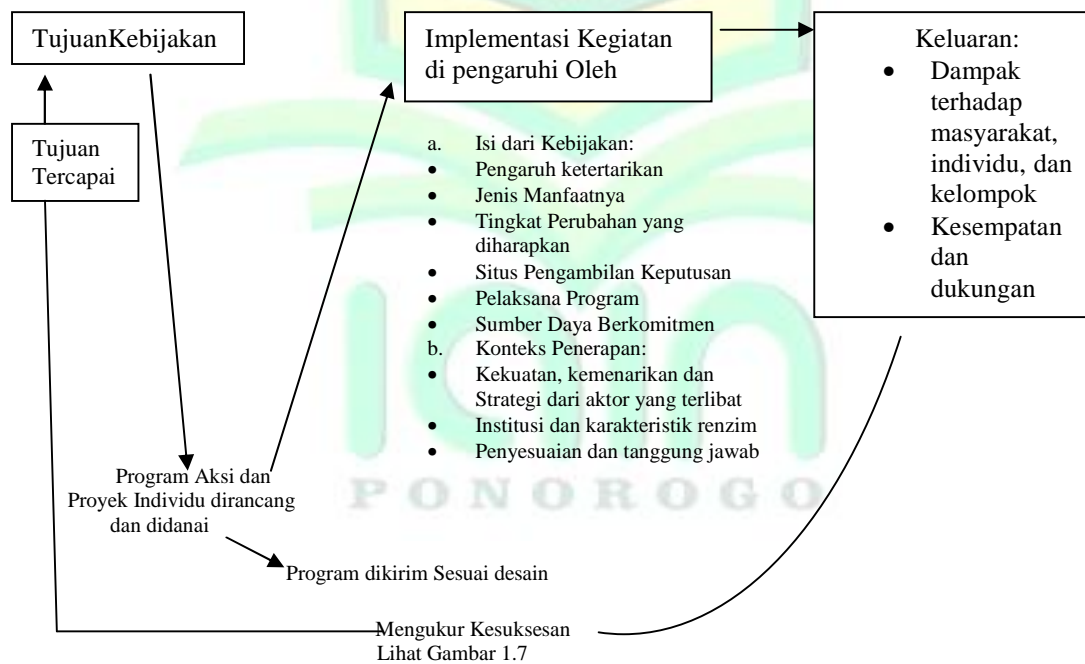


Gambar 1.6 Model Kebijakan Administrasi

¹¹⁸ Yustika Caprilin Costantina, "Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan)", (Tesis, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2017), 38-39.

p. Model Implementasi sebagai Proses Politik dan Administrasi

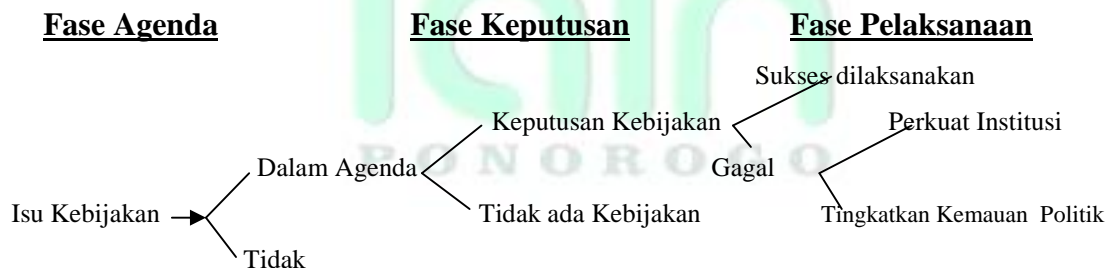
Grindle memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, di mana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Lihat gambar 1.7 berikut.¹¹⁹



¹¹⁹ Haedar Akbid, Antonius Tarigan, "Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya", (diakses dari <https://www.scribd.com>), (Mei, 2018), 7.

T. B Smith mengakui, ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan. Pada gambar tersebut terlihat bahwa suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besar dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat. Luaran implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran.¹²⁰

q. Model Linier Implementasi Kebijakan



Gambar 1.8. Model Linier Implementasi Kebijakan

¹²⁰ Ibid.,8.

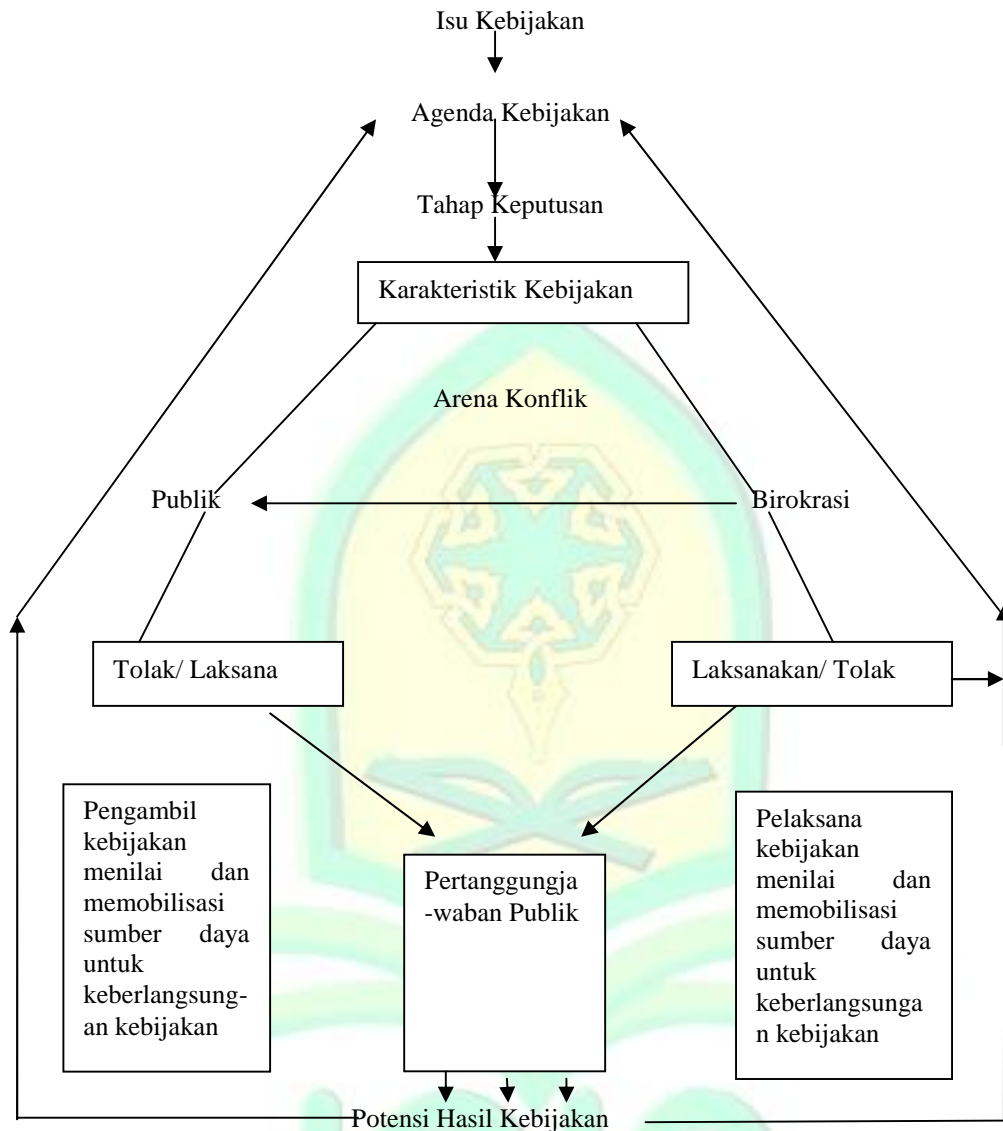
Pada aspek pelaksanaan, terdapat dua model implementasi kebijakan publik yang efektif, yaitu model linier dan model interaktif. Pada model linier, fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan instansi pelaksanaan. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang dianggap kurang memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.¹²¹

r. Model Interaktif Implementasi Kebijakan

Berbeda dengan model linier, model interaktif menganggap pelaksanaan kebijakan sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan *stakeholders*. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakan publik akan dianalisis dan dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan. Lihat gambar 1.9 berikut:¹²²

¹²¹ Ibid.,9.

¹²² Ibid., 9-10.



Gambar 1.9. Model Interaktif

Pada gambar tersebut terlihat bahwa meskipun persyaratan input sumber daya merupakan keharusan dalam proses implementasi kebijakan, tetapi hal itu tidak menjamin suatu kebijakan akan dilaksanakan dengan baik. Input sumber daya dapat digunakan secara optimum jika dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan

kebijakan terjadi interaksi positif dan dinamis antara pengambil kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan pengguna kebijakan (masyarakat) dalam suasana lingkungan yang kondusif.¹²³

Jika model interaktif implementasi kebijakan di atas disandingkan dengan model implementasi kebijakan yang lain, khususnya model proses politik dan administrasi dari Grindle, terlihat adanya kesamaan dan representasi elemen yang mencirikannya. Tujuan kebijakan, program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai menurut Grindle menunjukkan urgensi fase pengambilan keputusan sebagai fase terpenting dalam model linier implementasi kebijakan. Sementara itu enam elemen isi kebijakan ditambah dengan tiga elemen konteks implementasi sebagai faktor yang mempengaruhi aktivitas implementasi menurut Grindle mencirikan adanya interaksi antara pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan dan pengguna kebijakan dalam model proses politik dan proses administrasi menurut Grindle selain menunjukkan dominasi cirinya yang cenderung lebih dekat kepada ciri model interaktif implementasi kebijakan, juga menunjukkan kelebihan model tersebut dalam cara yang digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, beserta *output* dan *outcomesnya*.¹²⁴

¹²³ Ibid.,10.

¹²⁴ Ibid., 10-11.

B. Pengembangan Mutu Pendidikan

1. Konsep Pengembangan Mutu Pendidikan

Pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki arti proses, cara, perbuatan mengembangkan.¹²⁵ Adapun dalam kamus *Oxford*, pengembangan memiliki arti *development*. Yang mana mempunyai arti pertumbuhan, produk baru, peristiwa baru, bangunan baru.¹²⁶ DudleySeers menjelaskan bahwa mau tidak mau pengembangan diperlakukan sebagai konsep normatif, karena hampir memiliki sinonim yang sama dengan peningkatan.¹²⁷

Juran mengatakan mutu adalah keistimewaan dari sebuah produk yang diperoleh oleh pelanggan berdasar kebutuhannya dan dengan demikian memberikan kepuasan kepada pelanggan.¹²⁸ Sallis mengatakan bahwa mutu sebagai kebutuhan dapat dimaknai sebagai kebutuhan yang tidak hanya untuk masa ini tapi juga masa depan. Crosby mengatakan bahwa mutu dapat dilihat dari tiga perspektif yaitu (a) *mutu input* (b) *mutu proses* (c) *mutu proses*.¹²⁹ Berdasarkan pandangan ini, maka kebermutuan sekolah kategorinya dapat disederhanakan yaitu mutu hasil, proses, dan mutu aspek pendukung proses. Di mana mutu hasil pendidikan dapat dirasakan utamanya oleh siswa sebagai wujud nyata dari proses

¹²⁵ KBBI, 661.

¹²⁶ Kamus *Oxford*, 420.

¹²⁷ Dudley Seers, *The Meaning of Development*, (Institute of Development: t.tp, tt), 2.

¹²⁸ Juran, Goldfrey..., 2.1

¹²⁹ Muh Thoyyib, *Model Otonomi...*, 27, 41.

pembelajaran. Mutu proses adalah kebermutuan yang dilihat dari sejauh mana peserta didik merasa nyaman dengan layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan berbagai sumber belajar yang ada. Dan, mutu input merupakan mutu yang Nampak dari berbagai masukan untuk terjadinya proses pembelajaran yang meliputi: mutu guru, mutu kurikulum, mutu fasilitas, mutu siswa, dan berbagai hal lain yang berkontribusi terhadap proses pembelajaran.¹³⁰ Pandangan lain mengenai mutu membedakan mutu *input* menjadi: (1) mutu *raw input* yaitu peserta didik (2) *mutu instrumental input* yaitu sarana prasarana, bahan ajar, dan media pendidikan (3) mutu *environmental input*: mutu masukan dari lingkungan sekolah dalam beragam bentuk. Semua masukan tersebut sangat menentukan dalam proses keberhasilan pendidikan, seperti mutu guru dalam memberikan layanan pendidikan.¹³¹

Adam menjelaskan pendidikan yang bermutu dapat diartikan pendidikan yang berusaha untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan secara lebih komprehensif. Di mana makna dari kata mutu sendiri mungkin didasarkan pada reputasi lembaga program, sejauh mana sekolah telah mempengaruhi perubahan dalam pengetahuan siswa, sikap, nilai-nilai dan perilaku atau teori serta ideologi dan aplikasi

¹³⁰ Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 52-53.

¹³¹ Ibid.

pembelajaran.¹³² Berby menambahkan bahwa pendidikan yang berkualitas merupakan sistem pendidikan yang ditentukan dengan tujuan akhir tetap untuk anak-anak kita, masyarakat kita, negara kita, dan juga untuk diri kita sendiri.¹³³ Sehingga proses dapat dikatakan bermutu tinggi, apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta perpaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan dan mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.¹³⁴

Sehingga dapat diambil pengertian bahwa pengembangan mutu pendidikan merupakan suatu proses atau cara dalam menumbuhkan suatu produk baru yang terkait dengan layanan jasa pendidikan di mana dalam prosesnya memperhatikan kebutuhan pelanggan pendidikan, yang tidak hanya berorientasi pemenuhan masa kini namun juga untuk masa depan. Terutama dalam layanan pendidikan dan proses pembelajaran siswa-siswi di sekolah. Dan mengacu pada delapan komponen standar pendidikan, sehingga *out put* yang dihasilkan diharapkan mampu mencerminkan dari tujuan pendidikan di sekolah.

¹³² Davids Chapmman, Don Adams, *The Quality of Education: Dimensions and Strategies*, (Filipina: Asian Development Bank, 2002), 2.

¹³³ UNICEF, *Defining Quality in Education*. (Italia: The International Working Group on Education Florence, 2000), 3.

¹³⁴ E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 157.

2. Standar Mutu Pendidikan

Di dalam PP no 19 tahun 2005 disebutkan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu:

a. Standar Isi

Mencakup lingkungan materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.¹³⁵

b. Standar Proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, Kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik.¹³⁶

c. Standar Kompetensi Lulusan

Digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau

¹³⁵ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), 281

¹³⁶ Ibid.

kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.¹³⁷

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: a. kompetensi paedagogik; b, kompetensi kepribadian; c. kompetensi professional; d. kompetensi sosial.¹³⁸

e. Standar Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Ibid.

yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.¹³⁹

f. Standar Pengelolaan

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, , operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional serta kepengelolaan yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.¹⁴⁰

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.

g. Standar Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya operasional.¹⁴¹

h. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: a. penilaian hasil belajar oleh pendidik; b. penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; c. penilaian belajar oleh pemerintah. Penilaian belajar oleh jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: a. penilaian hasil belajar oleh pendidik; b. penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹⁴²

3. Dimensi Mutu Pendidikan

Menurut Hadari Nawawi bagi organisasi pendidikan, pencapaian mutu sekolah dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala sebagai berikut:¹⁴³

- a. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum, dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), 21-22.

- b. Kekeliruan dalam bekerja menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
- c. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat.
- d. Inventarisasi organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/ hilang tanpa diketahui sebabnya.
- e. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan pendidikan, mencegah penyimpangan dalam memberikan pelayanan umum, dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- f. Pemborosan dana, dan waktu dapat dicegah.
- g. Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai cara bekerja paling efektif, efisien, dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan terus meningkat.

4. Komponen Kerangka Kerja Mutu Pendidikan

Adapun komponen-komponen kerja mutu teridentifikasi sebagai berikut:

- a. Efektivitas

Mengacu pada sejauh mana tujuan sistem pendidikan diraih dan konvensional untuk membedakan efektivitas internal dan eksternal. Eksternal efektivitas mengacu pada tingkat sampai sejauh mana sistem

pendidikan memenuhi kebutuhan individu dan masyarakat secara keseluruhan. Dalam pengertian ini, hal ini terkait erat dengan pembahasan di atas tentang peran pendidikan dan pembangunan. Efektivitas internal adalah paling tepat diterapkan pada fungsi institusi dan terutama muncul dalam literatur yang luas tentang keefektifan sekolah.¹⁴⁴

b. Efisiensi

Membawa pertimbangan masukan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Input ini dapat diukur dalam istilah keuangan atau non-keuangan tetapi mana saja yang menggunakan efisiensi yang mengacu pada rasio output terhadap input. Artinya efisiensi mengukur sejauh mana kita memanfaatkan input dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan pendidikan kita. Dalam efisiensi ini dibagi menjadi dua yaitu: efisiensi eksternal dan efisiensi internal. Efisiensi eksternal merupakan sistem yang mengacu hanya pada rasio output keuangan terhadap input keuangan dan muncul dalam perhitungan tingkat pengembalian pribadi dan sosial yang diketahui dengan baik terhadap pendidikan. Efisiensi internal sebuah sistem melihat rasio output non keuangan terhadap input keuangan.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Angelina M Barret, Rita Chawla Duggan, et. al, *The Concept of Quality in Education: A Review of the Interantional Literature on the Concept of Quality in Education*, (UK Departement: EdQual RPC: 2006), 13.

¹⁴⁵ Ibid.

c. Kesetaraan

Sebagai komponen mutu pendidikan biasanya muncul dari posisi yang mengambil mutu pendidikan sebagai hak asasi manusia. Hal ini pada gilirannya membangun hubungan pendidikan dengan model pembangunan berbasis pada pembangunan manusia dan pengentasan kemiskinan, kohesi sosial, keragaman sosial, perdamaian. Hal kunci dalam diskusi kesetaraan dalam pendidikan adalah identifikasi kelompok yang kurang beruntung dalam hal akses dan pencapaian.¹⁴⁶

d. Relevansi

Relevansi pendidikan mau tidak mau membawa kita kembali ke diskusi awal tentang hubungan antara pendidikan dan pembangunan dan pertanyaan utama tentang tujuan pendidikan.¹⁴⁷

e. Keberlanjutan

Kesinambungan mungkin paling sedikit dibahas dalam literature, baik dari segi makna dan bagaimana pencapaiannya. Keberlanjutan pada dasarnya menyiratkan bahwa semua pertimbangan kita dalam kaitannya dengan elemen lain harus membawa pemikiran bukan hanya masa kini tapi masa depan.¹⁴⁸

Sekolah Dasar sebagai lembaga pendidikan dasar memiliki tiga misi dalam melaksanakan tugasnya yaitu: melakukan proses edukasi,

¹⁴⁶ Ibid. 14.

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Ibid. 15.

proses sosialisasi, dan proses transformasi. Adapun menurut direktorat TK dan SD ada lima komponen yang mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu:

1) Pembinaan Kegiatan Belajar Mengajar

Kegiatan belajar mengajar merupakan bagian inti dalam kegiatan di sekolah. Di tingkat SD, kegiatan belajar mengajar ditekankan pada pembinaan pembelajaran membaca, menulis, dan berhitung (*calistung*). Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa kemampuan membaca, menulis dan berhitung adalah tiga kemampuan dasar yang pertama kali harus diperkenalkan dan ditanamkan pada siswa tingkat dasar. Kemampuan dasar ini juga diperlukan siswa untuk menyerap dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi di kemudian hari. Oleh sebab itu dalam upaya optimalisasi penguasaan kemampuan belajar ini , maka harus ditekankan pada strategi yang mengaktifkan dan kemandirian siswa untuk mengembangkan kemampuan bernalar melalui kegiatan mengamati, merumuskan dugaan awal, melakukan percobaan pengujian dan menarik kesimpulan.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu di Sekolah Dasar dari Sentralisasi menuju Sentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 21.

2) Pembinaan Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan untuk sekolah dasar ditekankan pada manajemen kelas, manajemen sekolah dan manajemen gugus. Untuk pembinaan tersebut, diselenggarakan tiga macam pelatihan bagi tenaga kependidikan yang terkait dengan pembinaan di sekolah dasar, yaitu manajemen kelas, manajemen sekolah, manajemen gugus.¹⁵⁰

3) Pembinaan Buku dan Sarana Belajar

Hampir sebagian besar sekolah dasar di Indonesia kekurangan buku. Padahal buku dan sarana belajar lainnya merupakan unsur esensial yang tidak dapat diabaikan dalam rangka meningkatkan mutu hasil belajar di sekolah dasar. Kegiatan belajar mengajar sulit untuk dipelihara mutunya apabila tidak ditunjang dengan buku dan sarana belajar lainnya.¹⁵¹

4) Pembinaan Fisik dan Penampilan Sekolah

Lingkungan sekolah menciptakan suasana yang dapat mendukung atau menghambat kegiatan belajar mengajar di sekolah dasar. Suasana yang sejuk dapat diciptakan apabila di halaman sekolah ditanami dengan pohon-pohon pelindung yang memberikan rasa indah dan nyaman. Siswa mendapat tugas

¹⁵⁰ Ibid. 22.

¹⁵¹ Ibid., 23.

merawat pohon-pohon tersebut di halaman sekolah. Pembinaan penampilan sekolah juga mendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah, di mana sekolah tidak dituntut menampilkan sekolah yang megah tapi lebih mengutamakan keberfungsian fisik sekolah.¹⁵²

5) Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Pendidikan merupakan tanggung jawab keluarga, masyarakat, dan pemerintah. Tanggung jawab tersebut bukan tanggung jawab bersama tapi sebuah tanggung jawab yang komplementer. Diantaranya dijabarkan dalam bentuk partisipasi masyarakat. Salah satunya kesadaran masyarakat untuk mengawasi pelaksanaan jam wajib belajar pada senja hari antara pukul 18.00-20.00.¹⁵³

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid., 25.

BAB III

SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH 1 PONOROGO

1. Data Umum

1. Sejarah Berdirinya Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

Sejarah telah kita ketahui bersama bahwa organisasi Muhammadiyah yang didirikan pada tahun 1912 oleh KH. Achmad Dahlan yang berada di Yogyakarta dengan cepat diikuti berdirinya organisasi Muhammadiyah diseluruh wilayah. Muhammadiyah bertujuan agar Islam dilaksanakan secara murni dan konsekwen sesuai ajaran dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist. Untuk menunjukkan keberadaan organisasi Muhammadiyah di Ponorogo maka tokoh-tokoh Muhammadiyah di Ponorogo sepakat untuk membentuk dan mengadakan lembaga – lembaga sebagai perwujudan amal usaha Muhammadiyah. Didorong tanggung jawab yang besar agar tercipta generasi muda sebagai generasi penerus yang taat kepada Allah dan Rasulnya maka Bapak Ali Diwiryo merintis untuk mendirikan sekolah yang bercirikan Islam. Apalagi pada saat itu warga Muhammadiyah khususnya maupun warga masyarakat pada umumnya yang sebagian besar beragama Islam masih sulit untuk mendapatkan sekolah umum yang bercirikan Islam. Maka sejak tahun 1921, tepatnya tanggal 1 Januari 1921 dirintis berdirinya sekolah Madrasah Muhammadiyah, yang semula menempati rumah warga

Muhammadiyah di Jln. Hayam Wuruk (Sebelah Timur Pasar Legi). Pada mulanya yang menjadi murid – murid adalah para putra dan putrid warga Muhammadiyah saja, namun semakin lama sekolah ini diminati oleh warga masyarakat terutama yang bergama Islam.¹⁵⁴

Pada tanggal 22 Februari 1922 lembaga pendidikan ini telah diakui oleh pemerintah Belanda dan disebut sebagai Island School Midle Qur'an (Sekolah yang berisi Agama Islam). Sekitar tahun 1945, masih dalam pendudukan Jepang sekolah tersebut diganti menjadi sekolah Rakyat yang terdiri dari kelas I (satu) sampai dengan kelas V (lima). Pada tahun 1953 diubah menjadi Sekolah Dasar Muhammadiyah I.¹⁵⁵

2. Pertumbuhan dan Perkembangan SD Muhammadiyah 1 Ponorogo

a. Kondisi Awal Kelahirannya

Pada awal kelahiran lembaga pendidikan ini berupa madrasah yang kegiatan belajar mengajarnya duduk di lantai satu rumah warga Muhammadiyah (di Timur Pasar Legi). Pada tahun 1923 pendiri lembaga ini (Bapak Ali Diwiryo) membentuk semacam organisasi untuk pembangunan Islam Muhammadiyah yaitu PIM (Pembangunan Islam Muhammadiyah). Pada tahun 1924 PIM mampu merealisasikan

¹⁵⁴ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

¹⁵⁵ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

bangunan gedung sebanyak 5 (lima) lokal di Jalan Batoro Katong yang kemudian pada tahun 1951 ditambah satu lokal lagi.¹⁵⁶

b. Struktur Organisasi Pada Saat Berdirinya

Pada awal berdirinya lembaga sekolah ini terdiri dari Kepala Sekolah dan kemudian guru – guru sekolah. Lembaga pendidikan ini langsung bernaung dibawah organisasi Muhammadiyah Cabang Ponorogo

Adapun personil – personil yang pernah menjabat sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

Tahun 1921 – 1924	: Bapak Ali Diwiryo
Tahun 1924 – 1925	: Bapak Saliman Atmowitoto
Tahun 1926 – 1943	: Bapak Ki Hajar Suwignyo
Tahun 1944 – 1949	: Bapak Djojo Soedarmo
Tahun 1950 – 1953	: Bapak Djoko Setiantoro
Tahun 1954 – 1987	: Bapak H. A. Sumali
Tahun 1987 – 1989	: Bapak H. Muh. Charis
Tahun 1990 – 1991	: Bapak Drs. Gatot Soebroto
Tahun 1991 – 2016	: Bapak Drs. Syamsuddin Muhfti, M. Pd.
Tahun 2016- Sekarang	: Bapak Triono Ali Musthofa, M.Pd.I. ¹⁵⁷

¹⁵⁶ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

¹⁵⁷ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

3. Profil Sekolah

a. Identitas Lembaga

Nama Sekolah	: SD Muhammadiyah Ponorogo
Berdiri	: 01 Januari 1921
Nama Yayasan	: Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Cabang Ponorogo
No. Piagam Pendirian	: 1378/I-09/JTM-21/1978
No. Ijin Operasional	: 421.2/6518/405.08/2015
NSS	: 102051117038
NPSN	: 20510060
Alamat	: Jalan Batoro Katong No. 6 Ponorogo
Website/ Email	: www.sdmuhpo.com / sdmuhpon@yahoo.com
Telepon/Fax	: 0352 461927 / 0352 487356
Status sekolah	: Terakreditasi A / SDSN / Peringkat 2 Sekolah Unggul se Jawa Timur.
Nama Kepala Sekolah	: Triono Ali Musthofa, M. Pd. I. ¹⁵⁸

b. Visi Sekolah

”Mewujudkan Sekolah Dasar yang Islami, Berprestasi dan Peduli lingkungan”.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

¹⁵⁹ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

c. Misi Sekolah

- 1) Mewujudkan siswa yang iman dan taqwa.
- 2) Menanamkan jiwa berakhlakul karimah.
- 3) Mengembangkan bakat dan minat siswa
- 4) Meningkatkan kemampuan akademik
- 5) Menanamkan peduli lingkungan.¹⁶⁰

4. Motto Sekolah

“SD KESATRIA (Sekolah Dasar yang Kreatif, Efektif, Sabar, Aktif, Tertib, Rajin, Islami dan Amanah)”.¹⁶¹

5. Tujuannya

- a. Siswa rajin beribadah.
- b. Siswa hafal Juz Amma.
- c. Siswa memiliki sikap berakhlakul karimah.
- d. Siswa memiliki sikap karakter yang berkepribadian.
- e. Siswa trampil mengembangkan bakatnya.
- f. Siswa berprestasi dalam bidang bakat dan minat yang dimiliki.
- g. Siswa memiliki nilai hasil belajar diatas Kriteria Ketuntasan Minimal.
- h. Siswa berprestasi bidang akademik.
- i. Siswa memiliki jiwa peduli lingkungan.
- j. Siswa memiliki jiwa peduli sosial.¹⁶²

¹⁶⁰ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

¹⁶¹ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

6. Kondisi Lingkungan

- a. Geografi : SD Muhammadiyah Ponorogo berada di Kecamatan Kota Ponorogo, dekat dengan Pusat Pemerintahan Kabupaten Ponorogo dan di jalan protokol dengan lalu lintas yang padat dan penduduk yang pada pula.
- b. Masyarakat : Sebagian besar pegawai / karyawan dan pedagang serta masyarakat yang agamis.¹⁶³

7. Keadaan Guru dan Karyawan

Tabel 1.1. Keadaan Guru dan Karyawan

No.	Status Pegawai	Kepala	Guru	Karyawan	Jumlah
1	Yayasan	1	41	15	57
	Jumlah	1	41	15	57

8. Jabatan Guru

Tabel 1.2. Jabatan Guru

No.	GURU KELAS	GURU AGAMA	GURU OLAH- RAGA	JUMLAH
1	30	7	4	41

¹⁶² Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

¹⁶³ Dokumen profil sekolah, *dokumentasi*, ruang guru, 05-05-2018.

9. Latar Belakang Pendidikan Guru dan Karyawan

Tabel 1.3. Latar Belakang Pendidikan Guru dan Karyawan

S3	S2	S1	D3	D2	D1	SLTA	LAINYA	JUMLAH
-	2	44	3	1	-	7		57

10. Keadaan Siswa Tahun 2017/2018

Tabel 1.4. Keadaan Siswa Tahun 2017/2018

KELAS I		KELAS II		KELAS III		KELAS IV		KELAS V		KELAS VI		JUMLAH	
L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
86	68	55	94	73	65	90	80	91	80	64	60	459	447
154		149		138		170		171		124		906	

11. Keadaan Ruang

Tabel 1.5. Keadaan Ruang

No.	Nama Ruang	Jml	Keadaan			Rencana Pengembangan	Ket
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat		
1.	R. Kepala Sekolah	1		-	-	-	
2.	Ruang TU	1		-	-	-	
3.	Ruang Guru	2		-	-	-	
4.	Ruang Kelas	30		-	-	-	
5.	Lab. Bahasa	1		-	-	-	
6.	Studi Musik	1		-	-	-	
7.	Ruang Drum Band	1		-	-	-	
8.	Ruang Ortom	1		-	-	-	
9.	Ruang Ganti/Bersalin	1		-	-	-	
10.	Ruang UKS	1		-	-	-	
11.	Ruang BK/BP	1		-	-	-	

12	Ruang Perpus	3	-	-	-
13	Ruang Komputer	1	-	-	-
14	Lab Al-Islam	1	-	-	-
15	Lab MIPA	1	-	-	-
16	R. Ketrampilan/ Robtika	1	-	-	-
17	Ruang Pertemuan	1	-	-	-
18	Ruang Serba Guna	1	-	-	-
19	Kebun Percobaan	1	-	-	-
20	Gudang	6	-	-	-
21	Dapur	1	-	-	-
22	Koperasi	1	-	-	-
23	Masjid	1	-	-	-
24	MCK	20	-	-	-

12. Susunan Keanggotaan Komite Sekolah

Masa Bakti 2017 sd 2020

Tabel 1.6 Susunan Keanggotaan Komite Sekolah Masa Bakti 2017 sd 2020

NO	NAMA	JABATAN	UNSUR
1.	Triono Ali Mustofa, M.Pd.I	Penanggung Jawab	Kepala Sekolah
2.	Drs. H. Subroto, M.SI.	Ketua	Dosen STAIN
3.	Drs. H. Bambang Dri Atmojo. M.Pd.	Wakil Ketua	Korbid Dikdasmen

			PCM Po
4.	Edi Suprianto, M.Pd.	Sekretaris	Wali Murid
5.	Arif Wahyudi	Wakil Sekretaris	Karyawan SDMuhPo
6.	Drs. Heru Widodo, MM	Bendahara	Majelis Dikdasmen PCM Po
7.	Yunita Ariani, A.Md	Wakil Bendahara	
Bidang I Peningkatan Dukungan Kemampuan Guru, Siswa dan Orang Tua			
9.	Drs. Syamsuddin Mufthi, M.Pd	Ketua	Tokoh Muhammadiyah
10.	Drs. Hariyadi, M.Pd	Anggota	Majelis Dikdasmen PCM Po
11.	Widodo, S.Pd	Anggota	Wali Murid
12.	Farida Khasnawaty, S.Pd	Anggota	Guru SDMuhPo
Bidang II Peningkatan Fasilitas Belajar, Akademik, Sarana-Prasarana dan Manajemen			
13.	Drs. Gatot Subroto, M.Pd	Ketua	Ketua Dikdasmen PCM Po
14.	H. Damanhuri	Anggota	Tokoh Muhammadiyah
15.	Suyoto, M.Pd.I	Anggota	Wali Murid
16.	Ikhwan Kholidi, S.Pd	Anggota	Guru SDMuhPo
Bidang III Peningkatan Dukungan Humas dan Komunikasi			
17.	Slamet Santoso	Ketua	Tokoh Masyarakat
18.	Nur Handayani, S.Ag	Anggota	Majelis Dikdasmen PCM Po
19.	Puguh Setiyo Budi, S.Sos	Anggota	Wali Murid
20.	Wiji Hariani	Anggota	Wali Murid
21.	Muslimin, S.Pd.I	Anggota	Guru SDMuhPo

2. Data Khusus

1. Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu

Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

No	Tahapan Perumusan Kebijakan	Kebijakan	Teknik Pengumpulan Data	Data
1.	Identifikasi kebijakan	Latar belakang kebijakan peleburan mata pelajaran <i>tarikh</i> , akidah, fikih, dan bahasa Arab menjadi al-Islam	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M.Pd.I)	Baik dari keluhan wali murid bukunya banyak sekali ada buku akidah, fikih, bahasa Arab. Di sisi lain dari PWM (Pimpinan Wilayah Muhammadiyah) sendiri, mengeluarkan buku al-Islam. Setelah kita kaji isinya ternyata sama dengan ketiga pelajaran tersebut. ¹⁶⁴
		Latar belakang pembinaan membaca Al-Qur'an dengan metode umi	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	Kepala sekolah mengembangkan dari SDM guru, yaitu dengan memperbaiki baca Qur'an melalui pembinaan. Yang diadakan tiap hari sabtu. ¹⁶⁵
		Latar belakang kebijakan jam terlambat	Wawancara (Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU)	Untuk pengembangan sekolah itu biasanya dimulai dari gurunya. Dengan menarapkan kebijakan jam terlambat yaitu

¹⁶⁴ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

¹⁶⁵ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

				masuknya jam 06.55 WIB, jam terlambatnya jam 06.50. Jika datangnya jam 06.51. Itu sudah masuk kategori terlambat. ¹⁶⁶
			Wawancara (Erwin Nindhiya Putri, S. Pd selaku guru kelas III)	Karena sering ada guru yang terlambat. Sehingga diterapkanlah jam masuk paling lambat jam 06.51 WIB bagi bapak ibu guru. Sehingga tidak mengurangi hak anak, waktunya masuk ya masuk”. ¹⁶⁷
		Latar belakang kebijakan robotika	Wawancara (Nurkholish, S. Pd selaku guru robotika dan TIK)	Dalam kebijakan robotika ya masih sama dengan tahun-tahun kemarin. Namun juga ada peningkatan”. ¹⁶⁸
			Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah)	Karena adanya perubahan global mas. Sehingga kami menerapkan kebijakan sesuai dengan tuntutan zaman. Di mana ada setiap program kebijakan baru pasti akan ditiru oleh sekolah lain. Akan tetapi alhamdulillah kami masih tetap bisa eksis dan bersaing

¹⁶⁶ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

¹⁶⁷ Erwin Nindhiya Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

¹⁶⁸ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

				kompetitif dengan sekolah lainnya. ¹⁶⁹
		Kebijakan pembentukan tim Litbang	Dokumentasi	Dari hasil dokumen yang peneliti temukan di ruang tata usaha dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Kepala sekolah mengambil kebijakan untuk membuat tim Litbang. ¹⁷⁰
			Dokumentasi	Selain itu kepala sekolah juga membuat peraturan tata tertib guru dan karyawan. Sebagaimana dokumen yang peneliti temukan di ruang guru. ¹⁷¹
		Latar belakang kebijakan tersebut	Wawancara (Khoirudin, S. Pd selaku guru kelas V)	yang jelas ada peraturan baru untuk mengatur lembaga ini agar lebih tertib. Karena lembaga ini tidak hanya berjalan dengan adanya guru dan murid. Namun dalam lembaga ini juga ada kepala sekolah, yang di bantu oleh Waka serta tim litbang. Tim ini mewakili tim pengembangan sekolah, yang

¹⁶⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

¹⁷⁰ Foto dokumen berupa SK tim Litbang, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

¹⁷¹ Foto dokumen tata tertib guru dan karyawan, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

				diwakili beberapa guru dan wakil dari tiap-tiap kelas” ¹⁷²
		Latar belakang kebijakan literasi	Wawancara (Robin selaku kepala perpustakaan	Begini mas, ya supaya anak-anak itu biar tumbuh lagi minat bacanya. Sekarang anak-anak minat bacanya berkurang sehingga kepala sekolah membuat kebijakan tersebut agar minat baca anak timbul. ¹⁷³
		Latar belakang kebijakan majalah <i>al-wara'</i>	Observasi	Selain itu dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 25 April 2018. Peneliti mengamati bahwa kepala sekolah, beserta pejabat struktural, dan tim editor sedang melaksanakan rapat sekolah. Peneliti bertanya kepada Robin selaku kepala perpustakaan, beliau menjelaskan bahwa ini sedang membahas tentang majalah sekolah <i>al-wara'</i> . ¹⁷⁴
			Wawancara (Heri, S. Pd selaku guru kelas II)	Latar belakang kebijakan tersebut adalah yang jelas untuk kemajuan

¹⁷² Khoirudin, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

¹⁷³ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

¹⁷⁴ Rapat sekolah, *observasi*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

				sekolah. Kita mewadahi prestasi anak-anak dibidang apa bisa membaca puisi atau keterampilan dan lain-lain”. ¹⁷⁵
2.	Penyusunan agenda	Agenda kebijakan kepala sekolah	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah)	Seperti yang disampaikan dalam web tersebut. Bahwasannya ada tiga prioritas yang ingin saya tingkatkan yaitu SDM, pembangunan sistem yang baik, dan juga kaderisasi. ¹⁷⁶
		Pembuatan struktur tim Litbang	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah)	Dengan menyusun Wakasek serta tim Litbang, dsb”. ¹⁷⁷
		Peleburan mata pelajaran akidah, <i>tarikh</i> , fikih menjadi al-Islam	Wawancara (Andi Prasteya, S.Pd selaku guru kelas II	Selain itu dengan meleburkan pelajaran akidah, <i>tarikh</i> , fikih menjadi pelajaran al-Islam dan pelajaran bahasa Arab diberikan sejak kelas satu. ¹⁷⁸
		Pembinaan membaca Al-Qur'an dengan metode umi	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah	Dan peningkatan SDM bapak ibu guru dalam membaca Al-Qur'an melalui pembinaan metode umi. ¹⁷⁹

¹⁷⁵ Heri, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 26-04-2018.

¹⁷⁶ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

¹⁷⁷ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018.

¹⁷⁸ Andi Prasetya, S. Pd, *wawancara*, Ponorogo, teras perpustakaan sekolah, 31-03-2018.

¹⁷⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

		Penerapan jam terlambat	Wawancara (Erwin Nindhiya Putri, S. Pd selaku guru kelas III)	Serta diterapkanlah jam terlambat. ¹⁸⁰
		Penerbitan majalah <i>al-wara'</i>	Wawancara (Hindun, S. Pd selaku guru kelas V)	Serta menerbitkan majalah <i>al-wara'</i> . ¹⁸¹
		Nilai dasar perumusan kebijakan	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M.Pd. I)	Dengan nilai dasar yang melandasi setiap kebijakan adalah ke-Islaman ¹⁸²
		Kebijakan robotika	Wawancara (Nurkholish, S.Pd selaku guru robotika dan TIK)	Sedangkan untuk robotika masih sama dengan tahun-tahun kemarin. Namun tetap ada peningkatan. ¹⁸³
3.	Membuat proposal kebijakan	Perumusan kebijakan tim Litbang	Wawancara (Muslimin, S.Pd.I selaku Wakasek Ismuba)	Proses perumusan kebijakan tersebut melalui rapat sekolah serta <i>voting</i> . ¹⁸⁴
		Perumusan kebijakan metode umi	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	Proses perumusan kebijakan tersebut sebagai berikut, "biasanya ada ide muncul dari bawah kita tampung dulu. Lalu kita kan ada struktural. Kemudian kita bicarakan di struktural, "kok ada permasalahan seperti ini, itu bagaimana.

¹⁸⁰ Erwin Nindhiya Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

¹⁸¹ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

¹⁸² Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

¹⁸³ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

¹⁸⁴ Muslimin, *wawancara*, ruang kepala sekolah, ruang guru, 09-04-2018.

				Setelah itu baru kita florkan lalu kita padukan. Setelah itu baru tercetus program”. ¹⁸⁵
			Wawancara (Ikhwan Kholidi, S. Pd selaku Wakasek kesiswaan)	Semuanya dilibatkan. Akan tetapi kepala sekolah juga punya kebijakan sendiri tanpa harus melibatkan yang lain. Tapi kalau untuk kebijakan yang kaitannya dengan sekolah kita arahkan untuk mengambil yang terbaik. ¹⁸⁶
			Dokumentasi	Hal ini didukung oleh dokumen yang peneliti temukan yang berupa proposal kerja sama dengan lembaga umi <i>foundation</i> . ¹⁸⁷
		Perumusan kebijakan mata pelajaran Bahasa Arab diberikan sejak kelas satu	Wawancara (Andi Prasetya, S. Pd selaku guru kelas II)	Tidak semua guru diikutkan dalam proses tersebut. Yang jelas yang diikutkan dalam Wakasek, serta KTU. Jadi guru langsung melaksanakan”. ¹⁸⁸
		Penerbitan majalah <i>al-wara'</i>	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M.Pd.I selaku kepala sekolah)	Ada usulan dari teman-teman. Kemudian kita adakan rapat sekolah. Kemudian dibentuk sebuah tim untuk

¹⁸⁵ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

¹⁸⁶ Ikhwan Kholidi, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018

¹⁸⁷ Dokumen proposal kerja sama dengan lembaga umi *foundation*, ruang guru, 11-04-2018.

¹⁸⁸ Andi Prasteya, *wawancara*, ruang teras perpustakaan, 31-03-2018.

				mengelola kebijakan tersebut. Serta kita bentuk penanggungjawabnya masing-masing”. ¹⁸⁹
		Perumusan kebijakan robotika	Wawancara (Nurkholish, S.Pd selaku guru robotika dan TIK)	Kalau perumusan tentang kebijakan sekolah. Yang pertama dirumuskan bersama pejabat struktural. Lalu kita florkan kepada seluruh warga sekolah yaitu guru melalui rapat pleno. Kemudian ada semacam persetujuan dari warga sekolah keseluruhan. ¹⁹⁰
		Perumusan kebijakan literasi	Wawancara (Robin selaku kepala perpustakaan)	Biasanya tim perpustakaan membuat program jangka panjang atau jangka pendek lalu kita tujukan kepada kepala sekolah maupun ke Wakasek. ¹⁹¹
		Perumusan kebijakan jam terlambat	Wawancara (Arief Wahyudi, S.Pd selaku kepala perpustakaan)	Dirumuskan dalam bentuk pejabat struktural. Lalu dirapatkan di forum umum, di mana bapak ibu guru nanti akan ikut memberikan masukan. ¹⁹²

¹⁸⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

¹⁹⁰ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

¹⁹¹ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

¹⁹² Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

4.	Pengesahan rumusan kebijakan	Pengesahan kebijakan dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo melalui peleburan mata pelajaran akidah, <i>tarikh</i> , fikih menjadi pelajaran al-Islam	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	kebijakan tersebut telah terdokumentasi dalam dokumen kurikulum satu. ¹⁹³
			Dokumentasi	Peneliti menemukan dokumen kurikulum satu yang menjadi dasar bagi peleburan mata pelajaran akidah, bahasa Arab, dan <i>tarikh</i> menjadi pelajaran al-Islam. ¹⁹⁴ Selain itu peneliti juga mendapatkan dokumen berupa buku siswa kelas II mata pelajaran al-Islam. ¹⁹⁵
		Kaderisasi	Dokumentasi	Peneliti menemukan dokumen susunan pejabat struktural kepala sekolah. ¹⁹⁶
			Dokumentasi	SK pembentukan tim Litbang. ¹⁹⁷

¹⁹³ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

¹⁹⁴ Foto dokumen kurikulum satu, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

¹⁹⁵ Foto dokumen buku siswa kelas II mata pelajaran al-Islam, *dokumentasi*, ruang guru, 15-04-2018.

¹⁹⁶ Foto dokumen susunan pejabat struktural SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, *dokumen*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

¹⁹⁷ Foto dokumen berupa SK tim Litbang, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

		Kerja sama dengan lembaga umi	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	Bukti kerja samanya ada”. ¹⁹⁸
			Dokumentasi	Dari dokumen yang peneliti temukan di ruang guru peneliti menemukan dokumen surat keterangan guru yang mengikuti kegiatan pembinaan membaca Qur'an dengan menggunakan metode umi. ¹⁹⁹
		Kebijakan jam terlambat	Wawancara (Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU)	Kepala sekolah memberikan kebijakan untuk datang lebih dulu dari siswa, yaitu jam 06: 50. ²⁰⁰
			Dokumentasi	Hal ini semakin diperkuat dengan dokumen tata tertib guru dan karyawan di sekolah. ²⁰¹

¹⁹⁸ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

¹⁹⁹ Foto Surat Keterangan Guru Mengikuti Pembinaan, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁰⁰ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

²⁰¹ Dokumen Tata Tertib Guru dan Karyawan, *dokumentasi*, ruang TU, 11-04-2018.

2. Pelaksanaan Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

No	Pelaksanaan Kebijakan	Kebijakan	Teknik Pengumpulan Data	Data
1.	Proses implementasi kebijakan	Kaderisasi	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekoah)	Kita mulai dengan kerja tim dengan dibantu Wakasek kesiswaan, kurikulum, Ismuba, Kaur, dan Sarpras, dan Tata Usaha. Ini yang saya maksud kaderisasi. ²⁰²
			Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekoah)	Kita juga menerbitkan SK dari kepala sekolah, dan ada tupoksinya. Seperti waka kurikulum mengurus kurikulum, waka kesiswaan mengurus kesiswaan, waka Ismuba mengurus ke-Islaman. KTU serta Sarpras. Jadi punya tugas masing-masing”. ²⁰³
2.	Antusias dalam melaksanakan kebijakan	Peleburan mata pelajaran akidah, <i>tarikh</i> , fikih menjadi mata pelajaran al-Islam	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd. I selaku kepala sekolah)	Tentu dalam setiap perubahan ada pro kontra. Itu adalah wajar dalam setiap perubahan. ²⁰⁴

²⁰² Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁰³ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

²⁰⁴ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

		Wawancara (Ryo Taru Louis Effendi selaku siswa)	Iya ada, itu pelajaran fikih, akidah, <i>tarikh</i> yang dijadikan satu menjadi pelajaran al-Islam. Dia menambahkan bahwa, “bahasa Arab tidak digabungkan namun hanya diajarkan sejak kelas satu. ²⁰⁵
		Wawancara (Robin selaku kepala perpustakaan)	Kita tahu aturan, dengan membuat surat pernyataan bermaterai 6000, dan jika melanggar ada surat peringatan. ²⁰⁶
Proses implementasi kebijakan	Pembinaan membaca Al-Qur’an melalui metode umi	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	Bukti kerja samanya ada. Adapun dalam pembinaannya kelas dibagi menjadi dua kelompok . Di mana yang satu sudah membina di TPA, yang satu masih ditingkatkan lagi. Dan diadakan tiap hari sabtu jam 10.45-12.30 WIB. ²⁰⁷
		Dokumentasi	Dari dokumen yang peneliti temukan di ruang guru peneliti menemukan dokumen surat keterangan guru yang mengikuti kegiatan pembinaan membaca Al-Qur’an dengan menggunakan metode umi. ²⁰⁸

²⁰⁵ Ryo Taru Louis Effendi, *wawancara*, ruang kelas, 05-04-2018.

²⁰⁶ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

²⁰⁷ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁰⁸ Foto Surat Keterangan Guru Mengikuti Pembinaan, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

		Faktor penghambat dan pendukung penerapan kebijakan	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd. I selaku kepala sekolah)	Ya, mungkin dari bapak ibu guru ada kerepotan dari sisi waktu, ada manten, dsb. Istilahnya belum maksimal dari partisipasinya. Sedangkan faktor pendukungnya tim umi sendiri siap menerapkan metode tersebut. ²⁰⁹
			Observasi	Dari hasil observasi yang peneliti lakukan. Peneliti mengamati satu per satu ibu guru berjalan menuju ruang kelas yang digunakan untuk pembinaan kegiatan belajar metode umi. Setelah sekitar 15 menit peneliti melihat dari jendela kelas, peneliti lihat kegiatan belajar metode umi belum dimulai. Peneliti lihat bapak Muslimin sebagai koordinator kegiatan metode umi sedang menelepon sambil berjalan menuju ke ruang pembelajaran. Tidak lama kemudian peneliti lihat satu per satu ibu guru keluar dari ruang pembelajaran. Lalu peneliti tanya kepada salah satu ibu guru

²⁰⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

				<p>yang bernama bu Suksi Wijayanti. Beliau menjelaskan bahwa, “ustadznnya berhalangan hadir, jadi hari ini libur”. Kemudian peneliti lihat dari ruang belakang bapak rombongan bapak guru keluar dari ruang kelas bagian utara. Peneliti dengar mereka bilang, “Padahal sudah bersiap-siap ternyata ustadznnya tidak ada. Peneliti juga lihat guru-guru lainnya juga keluar dari ruang pembinaan belajar metode umi.”²¹⁰</p>
			<p>Wawancara (Erwin Nindhiya Putri, S. Pd selaku guru kelas III)</p>	<p>Dalam tata tertib, pelaksanaannya sudah lumayan. Hanya saja biasanya untuk tata tertib yang masih kurang adalah dalam tata tertib masuk sekolah. Masih ada juga guru yang meninggalkan kelas. Untuk metode umi awalnya masih semangat. Tapi akhir-akhir ini sudah banyak yang ijin atau tidak datang. Hanya 50-70 persen yang ikut.”²¹¹</p>

²¹⁰ Observasi, *halaman sekolah*, 07-04-2018.

²¹¹ Nindhiya Erwin Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

			Observasi	Dari hasil pengamatan yang peneliti temukan terkait implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Peneliti mendapatkan seorang guru sedang absen <i>fringer print</i> di ruang tata usaha. Sambil berujar, “Iya yang sudah tua itu tidak harus pulang sore, sambil menunggu siswa-siswi mengikuti pelajaran tambahan di sekolah”. ²¹²
4.	Hasil kebijakan yang telah diterapkan	Prestasi yang telah diraih	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd. I selaku kepala sekolah)	Bulan november kemarin kami berhasil meraih tiga medali emas, dua medali perak, dan satu medali perunggu dalam ajang olimpiade robotika Internasional di Tokyo Jepang, dan yang terakhir kami mampu meraih emas di ajang lomba robotika di Thailand. ²¹³
			Wawancara (Triono Ali Musthofa, M.	Untuk mencapai tujuan, misalnya sesuai visi misi. Kita

²¹² Observasi, *ruang tata usaha*, 04-04-2018.

²¹³ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

			Pd.I selaku kepala sekolah)	awali dari Islami yaitu kita biasakan untuk jabat tangan, sholat dhuha. Berprestasi ada komunitas-komunitas sepereti robotika, dll. Peduli lingkungan yaitu anak-anak kita biasakan untuk membuang sampah pada tempatnya, dan menjaga kebersihan lingkungan sekolah. Ini tentunya bukan hal yang mudah perlu perhatian dari pihak sekolah dan orang tua”. ²¹⁴
			Wawancara (Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU)	Yang dicapai dari sekolah ini, misalnya tahun 2013 ada <i>pilot project</i> . Disini satu-satunya sekolah yang ditunjuk sebagai satu satunya sekolah se kabupaten sebagai sekolah percontohan dalam implementasi K 13. Ini untuk pendidikan, kalau untuk siswa-siswi jumlahnya juga banyak”. ²¹⁵
4.	Penerapan kebijakan majalah <i>al-wara'</i>	Majalah <i>al-wara'</i>	Wawancara (Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI)	Ada tim penanggungjawabnya. Di mana setiap tiga bulan itu kita terbitkan. ²¹⁶

²¹⁴ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

²¹⁵ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

²¹⁶ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

			Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah)	Alhamdulillah bisa terbit setiap tri wulan, kendalanya mungkin terkait waktu, juga kadang dalam pembagiannya juga molor. ²¹⁷
--	--	--	--	---

3. Evaluasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar

No	Evaluasi Kebijakan	Kebijakan	Teknik Pengumpulan Data	Data
1.	Evaluasi dan proses evaluasi		Wawancara (Ikhwan Kholidi, S. Pd selaku Wakasek kesiswaan)	Untuk evaluasi ada rapat, kita bahas kegiatan yang sudah berlangsung. Kemudian yang masih kurang kita perbaiki untuk kegiatan yang akan datang. ²¹⁸
			Wawancara (Khoirudin, S. Pd selaku guru kelas V)	Biasanya kita ada pertemuan dengan sekolah dan majelis Dikdasmen, itu satu bulan sekali. Dan itu ada evaluasinya misalnya tentang pelaksanaan program, dan hal-hal apa saja yang mungkin ada masukkan dari luar. Jadi ya begitu, ada evaluasi pembelajaran dan evaluasi menyeluruh. ²¹⁹

²¹⁷ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

²¹⁸ Ikhwan Kholidi, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

²¹⁹ Khoirudin, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

2.	Evaluasi Pembinaan membaca Al-Qur'an	Pembinaan membaca Al-Qur'an	Wawancara (Muslimin, S. Pd.I selaku Wakasek Ismuba)	Sudah beberapa kali evaluasi. Apabila kita mengajarnya tidak benar, maka juga akan sulit. Selain itu juga dikarenakan adanya perbedaan kelas. Tapi yang penting kebijakan kita laksanakan. Untuk kendalanya karena diadakan satu minggu sekali berbenturan dengan program sekolah atau mengantar lomba. Kepala sekolah menginstruksikan adanya evaluasi melalui absen langsung dari lembaga umi sendiri. Ada sekita sepuluh atau enam kali pertemuan diabsensi langsung dari lembaga umi. ²²⁰
3.	Evaluasi <i>fringer print</i>	Absensi guru	Wawancara (Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU)	Proses yang dilakukan dengan evaluasi ya seperti <i>fringer print</i> direkap. Nanti dievaluasi pada saat rapat bersama. Dengan menayangkan absen <i>fringer print</i> melalui power point. Sehingga akan menimbulkan rasa malu bagi yang terlambat. Dan itu akan membangun sekolah. ²²¹

²²⁰ Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 05-04-2018.

²²¹ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

4.	Evaluasi penerbitan majalah <i>al-wara'</i>	Kebijakan majalah <i>al-wara'</i>	Wawancara (Muslimin, S. Pd selaku Wakasek Ismuba)	Evaluasi setiap mau penerbitan yang kita lakukan setiap tiga bulan sekali. ²²²
		Proses evaluasinya	Wawancara (Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI)	Ada tim redaksinya, misalnya dievaluasi kurangnya yang mana. Hal ini dilakukan untuk lebih memperbaiki majalah tersebut. ²²³
		Faktor penghambat penerbitan majalah <i>al-wara'</i>	Wawancara (Triono Ali Musthofa, M. Pd. I selaku kepala sekolah)	Ternyata faktor yang utama adalah penyerahan materi terlambat sehingga menyerahkan ke editor juga terlambat. Jadi dari evaluasi ini kita akan tentukan paling lambat penyerahan materi tanggal berapa. ²²⁴
		Tindak lanjutnya	Wawancara (Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI)	Metamorfosa majalah itu tadi. Ternyata anak-anak lebih suka membaca kalau lebih berwarna. ²²⁵
		Kekurangan evaluasi kebijakan	Wawancara (Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum)	Misalkan ada, pun juga jarang. Adapun paling hanya evaluasi kegiatan sedangkan evaluasi kinerja belum ada. Paling hanya ada supervisi sedangkan menurut saya supervisinya pun kurang maksimal. ²²⁶

²²² Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

²²³ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

²²⁴ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

²²⁵ Hindun, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

²²⁶ Farida Hasnawati, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

BAB IV

MODEL KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN

MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH 1

PONOROGO

A. Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

Tahapan *pertama* dalam perumusan kebijakan adalah, “identifikasi isu kebijakan” dari empat tahapan yang terdiri dari: identifikasi isu kebijakan, penyusunan agenda kebijakan, membuat proposal kebijakan, pengesahan rumusan kebijakan”.²²⁷ Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan Triono Ali Musthofa, M.Pd.I selaku kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, pada tanggal 28-03-2018, bahwa, “latar belakang yang mendasari kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan melalui peleburan mata pelajaran akidah, bahasa Arab, fikih dan *tarikh* menjadi mata pelajaran al-Islam adalah adanya keluhan dari wali murid bukunya kok banyak sekali ada buku akidah, fikih, bahasa Arab. Di sisi lain dari PWM (Pimpinan Wilayah Muhammadiyah) sendiri, mengeluarkan buku al-Islam. Disisi lain pelajaran mulok ini tidak terdapat dalam kategori Dapodik.²²⁸ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan,

²²⁷ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 81.

²²⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

“identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²²⁹

Menurut Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum dalam mengembangkan SDM guru dengan, “memperbaiki baca Al-Qur’an melalui pembinaan yang diadakan tiap hari sabtu”.²³⁰ Di mana latar belakangnya menurut Muslimin, S. Pd. I selaku Wakasek Ismuba adalah, “kalau dulu yang digunakan untuk mengajar anak-anak dengan menggunakan metode *iqro*’. Di mana pihak sekolah tidak mengetahui asal usul penggunaan metode ini. Oleh karena kita ingin memiliki standar dalam mengajar Al-Qur’an, maka kita putuskan untuk pelatihan guru untuk metode umi ini. Yang Insyaallah tahun ajaran baru ini mulai kelas satu kita mulai menggunakan metode ini”.²³¹ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, “identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²³²

²²⁹ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 81.

²³⁰ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

²³¹ Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 05-04-2018.

²³² Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU. Bahwa kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah dengan menerapkan jam telat bagi guru dan karyawan. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa, “jam masuk sekolah ini adalah jam 06: 55 WIB. Jadi kita terapkan jam telat yaitu jam 06.50. Jika datangnya jam 06.51. Itu sudah masuk kategori terlambat”.²³³ Adapun latar belakang timbulnya kebijakan ini menurut Erwin Nindhiya Putri, S. Pd selaku guru kelas tiga bahwa, “karena sering ada guru yang terlambat. Sehingga diterapkanlah jam masuk paling lambat jam 06.51 WIB bagi bapak ibu guru. Sehingga tidak mengurangi hak anak, waktunya masuk ya masuk”.²³⁴ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, “identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²³⁵

Hasil wawancara dengan Nurkholish, S. Pd selaku guru TIK robotika, menjelaskan bahwa dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, salah satunya dengan menetapkan kebijakan tentang robotika. Beliau menyampaikan bahwa, ”dalam kebijakan robotika ya masih sama dengan

²³³ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

²³⁴ Erwin Nindhiya Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

²³⁵ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

tahun-tahun kemarin. Namun juga ada peningkatan”.²³⁶ Adapun latar belakangnya, menurut kepala sekolah adalah, “karena adanya perubahan global mas. Sehingga kami menerapkan kebijakan sesuai dengan tuntutan zaman. Di mana ada setiap program kebijakan baru pasti akan ditiru oleh sekolah lain. Akan tetapi alhamdulillah kami masih tetap bisa eksis dan bersaing kompetitif dengan sekolah lainnya.”²³⁷ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, “identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²³⁸

Hasil dokumen yang peneliti temukan di ruang tata usaha dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Kepala sekolah mengambil kebijakan untuk membuat tim Litbang.²³⁹ Selain itu kepala sekolah juga membuat peraturan tata tertib guru dan karyawan. Sebagaimana dokumen yang peneliti temukan di ruang guru.²⁴⁰ Adapun latar belakang yang melandasi kebijakan tersebut. Menurut Khoirudin, S. Pd selaku guru kelas V. Beliau menyampaikan bahwa, ”yang jelas ada peraturan baru untuk mengatur lembaga ini agar lebih tertib. Karena lembaga ini tidak hanya berjalan dengan adanya guru dan murid. Namun dalam lembaga ini juga ada

²³⁶ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

²³⁷ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

²³⁸ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

²³⁹ Foto dokumen berupa SK tim Litbang, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

²⁴⁰ Foto dokumen tata tertib guru dan karyawan, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

kepala sekolah, yang di bantu oleh Waka serta tim litbang. Tim ini mewakili tim pengembangan sekolah, yang diwakili beberapa guru dan wakil dari tiap-tiap kelas”.²⁴¹ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, “identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²⁴²

Adapun latar belakang dari kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, melalui literasi. Menurut Robin selaku kepala perpustakaan bahwa, “begini mas, ya supaya anak-anak itu biar tumbuh lagi minat bacanya. Sekarang anak-anak minat bacanya berkurang sehingga kepala sekolah membuat kebijakan tersebut agar minat baca anak timbul.”²⁴³ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, “identifikasi isu kebijakan pendidikan”. Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²⁴⁴

Selain itu dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 25 April 2018. Peneliti mengamati bahwa kepala sekolah, beserta pejabat

²⁴¹ Khoirudin, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

²⁴² Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

²⁴³ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

²⁴⁴ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

struktural, dan tim editor sedang melaksanakan rapat sekolah. Peneliti bertanya kepada Robin selaku kepala perpustakaan, beliau menjelaskan bahwa ini sedang membahas tentang majalah sekolah *al-wara*'.²⁴⁵ Adapun latar belakang lahirnya kebijakan ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh Heri, S. Pd selaku guru kelas II. Beliau menjelaskan bahwa, "latar belakang kebijakan tersebut adalah yang jelas untuk kemajuan sekolah. Kita mewedahi prestasi anak-anak dibidang apa bisa membaca puisi atau keterampilan dan lain-lain".²⁴⁶ Sehingga dapat diketahui pihak sekolah telah melakukan, "identifikasi isu kebijakan pendidikan". Yang mana dalam identifikasi isu kebijakan berisi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan, haruslah dapat diakomodasi sedemikian rupa.²⁴⁷

Tahapan *kedua* dari empat tahapan perumusan kebijakan yang mesti dilalui dalam perumusan kebijakan adalah, "penyusunan agenda".²⁴⁸ Dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah. Kebijakan yang beliau terapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah bahwa, "seperti yang disampaikan dalam web tersebut. Bahwasannya ada tiga prioritas yang ingin saya tingkatkan yaitu SDM, pembangunan sistem yang baik, dan juga

²⁴⁵ Rapat sekolah, *observasi*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

²⁴⁶ Heri, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 26-04-2018.

²⁴⁷ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*. 81.

²⁴⁸ Ibid.

kaderisasi”.²⁴⁹ Dengan menyusun Wakasek serta tim Litbang, dsb”.²⁵⁰ Selain itu dengan meleburkan pelajaran akidah, *tarikh*, fikih menjadi pelajaran al-Islam dan pelajaran bahasa Arab diberikan sejak kelas satu.²⁵¹ Dan peningkatan SDM bapak ibu guru dalam membaca Al-Qur’an melalui pembinaan metode umi.²⁵² Serta diterapkanlah jam terlambat.²⁵³ Dan menerbitkan majalah *al-wara*.²⁵⁴ Dengan nilai dasar yang melandasi setiap kebijakan adalah ke-Islaman²⁵⁵ Sehingga dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melakukan “penyusunan agenda”. Di mana dalam teori ini penyusunan agenda merupakan dari masalah-masalah yang dirumuskan, kemudian dipilih masalah dengan prioritas yang paling krusial sampai dengan yang tidak krusial untuk diagendakan. Diruntutnya dari masalah yang krusial sampai yang paling tidak krusial tersebut sangat penting karena tidak mungkin semua masalah diagendakan. Dengan demikian, masalah-masalah yang diagendakan tersebut adalah masalah-masalah yang dapat diselesaikan.²⁵⁶

Sedangkan untuk robotika masih sama dengan tahun-tahun kemarin. Namun tetap ada peningkatan.²⁵⁷ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melakukan, “penyusunan agenda

²⁴⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁵⁰ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018.

²⁵¹ Andi Prasetya, S. Pd, *wawancara*, Ponorogo, teras perpustakaan sekolah, 31-03-2018.

²⁵² Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

²⁵³ Erwin Nindhiya Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

²⁵⁴ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

²⁵⁵ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁵⁶ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 81.

²⁵⁷ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

kebijakan”. Di mana teori tersebut berbunyi, “merupakan dari masalah-masalah yang dirumuskan, kemudian dipilih masalah dengan prioritas yang paling krusial sampai dengan yang tidak krusial untuk diagendakan. Diruntutnya dari masalah yang krusial sampai yang paling tidak krusial tersebut sangat penting karena tidak mungkin semua masalah diagendakan. Dengan demikian, masalah-masalah yang diagendakan tersebut adalah masalah-masalah yang dapat diselesaikan.”²⁵⁸

Tahapan *ketiga* dari empat tahapan perumusan kebijakan yang mesti dilalui adalah, “ membuat proposal kebijakan”. Hasil wawancara dengan Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah terkait kebijakan yang beliau ambil dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Bahwasannya, “ada tiga prioritas yang ingin saya tingkatkan yaitu SDM, pembangunan sistem yang baik, dan juga kaderisasi”.²⁵⁹ Pertama terkait kaderisasi dikarenakan PCM pernah kecolongan kepemimpinan kepala sekolah selama 25 tahun. Inilah yang mulai kita perbaiki dengan menyusun Wakasek serta tim Litbang. Sehingga tidak ada lagi istilah *one man show*.²⁶⁰ Adapun proses perumusan kebijakan tersebut menurut Muslimin, S. Pd. I selaku Wakasek Ismuba bahwa “proses perumusan kebijakan tersebut melalui rapat sekolah serta *voting*.”²⁶¹ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui

²⁵⁸ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 81

²⁵⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁶⁰ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁶¹ Muslimin, *wawancara*, ruang kepala sekolah, ruang guru, 09-04-2018.

bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁶²

Sedangkan dalam peningkatan SDM, Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum menjelaskan bahwa, “awal mulanya untuk metode umi ini adalah adanya keluhan dari wali murid. Setelah siswa-siswi keluar dari sekolah ini lagunya beda-beda. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut, kita bina dulu gurunya, dengan mendatangkan guru metode umi. Lalu munculah ide untuk bekerja sama dengan lembaga umi”.²⁶³ Beliau menjelaskan bahwa, “proses perumusan kebijakan tersebut sebagai berikut, “biasanya ada ide muncul dari bawah kita tampung dulu. Lalu kita kan ada struktural. Kemudian kita bicarakan di struktural, “kok ada permasalahan seperti ini, itu bagaimana. Setelah itu baru kita florkan lalu kita padukan. Setelah itu baru tercetus

²⁶² Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

²⁶³ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

program”.²⁶⁴ Ikhwan Kholidi, S. Pd selaku Wakasek kesiswaan bahwa dalam merumuskan kebijakan sekolah, “semuanya dilibatkan. Akan tetapi kepala sekolah juga punya kebijakan sendiri tanpa harus melibatkan yang lain. Tapi kalau untuk kebijakan yang kaitannya dengan sekolah kita arahkan untuk mengambil yang terbaik.²⁶⁵ Hal ini didukung oleh dokumen yang peneliti temukan yang berupa proposal kerja sama dengan lembaga *umi foundation*.²⁶⁶ Dari hasil wawancara dan dokumentasi tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁶⁷

Sedangkan untuk kebijakan pelajaran bahasa Arab diberikan sejak kelas satu. Kepala sekolah menjelaskan bahwa, “dari evaluasi yang kami lakukan, jika bahasa Arab kami berikan mulai kelas empat siswa-siswi kurang

²⁶⁴ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁶⁵ Ikhwan Kholidi, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018

²⁶⁶ Dokumen proposal kerja sama dengan lembaga *umi foundation*, ruang guru, 11-04-2018.

²⁶⁷ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

optimal dalam menguasai mata pelajaran tersebut”.²⁶⁸ Adapun dalam proses perumusan kebijakan tersebut Andi Prasetya, S. Pd selaku guru kelas II menjelaskan bahwa “tidak semua guru diikuti dalam proses tersebut. Yang jelas yang diikuti dalam Wakasek, serta KTU. Jadi guru langsung melaksanakan.”²⁶⁹ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁷⁰

Dalam peningkatan SDM, kepala sekolah juga menetapkan kebijakan dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah melalui penerbitan majalah *al-wara'*. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI. Beliau menjelaskan bahwa, “biar bakat anak-anak menulis, menggambar, prestasi SD Muhammadiyah bisa tertampung dikalangan SD sendiri. Lalu setelah itu bisa dibaca wali murid,

²⁶⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

²⁶⁹ Andi Prasteya, *wawancara*, ruang teras perpustakaan, 31-03-2018.

²⁷⁰ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

lebih tahu tentang SD Muhammadiyah”.²⁷¹ Di mana dalam proses perumusan kebijakannya menurut Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah beliau menjelaskan terkait perumusan kebijakan tersebut adalah, “ada usulan dari teman-teman. Kemudian kita adakan rapat sekolah. Kemudian dibentuk sebuah tim untuk mengelola kebijakan tersebut. Serta kita bentuk penanggungjawabnya masing-masing”.²⁷² Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁷³

Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah menjelaskan bahwa, “Disebabkan adanya perubahan global. Sehingga kami menerapkan kebijakan sesuai dengan tuntutan zaman. Di mana setiap program kebijakan baru yang berhasil dan sukses, pasti akan ditiru oleh sekolah lain. Akan tetapi kami masih tetap bisa eksis dan bersaing dengan kompetitif dengan sekolah

²⁷¹ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

²⁷² Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

²⁷³ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

lainnya. Alhamdulillah bulan lalu kami berhasil menjuarai kejuaraan robotika di Tokyo Jepang dan di Thailand.²⁷⁴ Adapaun untuk proses perumusan kebijakannya menurut Nurkholish, S. Pd selaku guru robotika dan TIK menjelaskan bahwa, “Ya kalau perumusan tentang kebijakan sekolah. Yang pertama dirumuskan bersama pejabat struktural. Lalu kita florkan kepada seluruh warga sekolah yaitu guru melalui rapat pleno. Kemudian ada semacam persetujuan dari warga sekolah keseluruhan.²⁷⁵ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁷⁶

Dari hasil wawancara dengan Robin selaku kepala perpustakaan beliau menjelaskan, “supaya semangat anak-anak membaca itu tumbuh lagi. Kepala sekolah membuat kebijakan literasi”.²⁷⁷ Beliau menambahkan bahwa program

²⁷⁴ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

²⁷⁵ Nurkholish, *wawancara*, ruang guru, 02-04-2018.

²⁷⁶ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

²⁷⁷ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

literasi itu dapat berupa membuat puisi dan meresume. Selain itu kita juga memberikan penghargaan kepada tiga anak yang terbaik dengan mengisi majalah yang terbit setiap tiga bulan sekali.”²⁷⁸ Yang mana dalam proses perumusan kebijakannya menurut beliau bahwa, ”biasanya tim perpustakaan membuat program jangka panjang atau jangka pendek lalu kita tujukan kepada kepala sekolah maupun ke Wakasek.”²⁷⁹ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁸⁰

Terkait dengan perbaikan sistem, Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU menjelaskan bahwa, “Selain itu kepala sekolah memberikan kebijakan untuk datang lebih dulu dari siswa. Jadi guru itu ada jam telatnya. Disini kan masuknya jam 06.55 WIB. Jadi jam telatnya jam 06.50. Jika datangnya jam

²⁷⁸ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

²⁷⁹ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

²⁸⁰ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

06.51. Itu sudah masuk kategori terlambat”.²⁸¹ Beliau menambahkan bahwa dalam proses perumusan kebijakannya adalah, “dirumuskan dalam bentuk pejabat struktural. Lalu dirapatkan di forum umum, di mana bapak ibu guru nanti akan ikut memberikan masukan.”²⁸² Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “membuat proposal kebijakan”. Di mana bunyi teori tersebut adalah proposal kebijakan disini dimaksudkan adalah serangkaian kegiatan yang arahnya adalah menyusun dan mengembangkan alternatif tindakan dalam memecahkan masalah kebijakan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: mengenali alternatif permasalahan kebijakan, mendefinisikan dan merumuskan alternatif pemecahan masalah, mengevaluasi masing-masing alternatif ditinjau dari kemungkinan dapat dilaksanakan atau tidak, dan memilih yang paling tepat untuk memecahkan masalah.²⁸³

Tahapan *keempat* dari empat tahapan perumusan kebijakan yang mesti dilalui adalah, “pengesahan rumusan kebijakan”. Dari hasil wawancara dengan Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum terkait kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah melalui peleburan mata pelajaran akidah, *tarikh*, fikih menjadi satu pelajaran yaitu al-Islam. Sebagaimana yang beliau sampaikan bahwa, “kebijakan tersebut telah

²⁸¹ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

²⁸² Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

²⁸³ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

terdokumentasi dalam dokumen kurikulum satu.²⁸⁴ Hal ini sebagaimana dokumen yang peneliti temukan di ruang guru. Peneliti menemukan dokumen kurikulum satu yang menjadi dasar bagi peleburan mata pelajaran akidah, bahasa Arab, dan *tarikh* menjadi pelajaran al-Islam.²⁸⁵ Selain itu peneliti juga mendapatkan dokumen berupa buku siswa kelas II mata pelajaran al-Islam.²⁸⁶ Dari hasil wawancara dan dokumen tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “pengesahan rumusan kebijakan”. Di mana teorinya berbunyi, “pengesahan rumusan kebijakan”, merupakan suatu rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitusional alternatif pemecahan masalah terpilih yang selama ini diupayakan. Pengesahan ini penting, agar siapapun yang bermaksud diikat oleh rumusan kebijakan tersebut, akan secara jelas dapat mengenai sasarannya.²⁸⁷

Adapun dalam kebijakan kepala sekolah untuk melakukan kaderisasi. Peneliti menemukan dokumen susunan pejabat struktural kepala sekolah,²⁸⁸ dan SK pembentukan tim Litbang.²⁸⁹ Dari dokumen tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan,

²⁸⁴ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁸⁵ Foto dokumen kurikulum satu, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁸⁶ Foto dokumen buku siswa kelas II mata pelajaran al-Islam, *dokumentasi*, ruang guru, 15-04-2018.

²⁸⁷ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 83.

²⁸⁸ Foto dokumen susunan pejabat struktural SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, *dokumen*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

²⁸⁹ Foto dokumen berupa SK tim Litbang, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

“pengesahan rumusan kebijakan”. Di mana teorinya berbunyi, “pengesahan rumusan kebijakan”, merupakan suatu rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitusional alternatif pemecahan masalah terpilih yang selama ini diupayakan. Pengesahan ini penting, agar siapapun yang bermaksud diikat oleh rumusan kebijakan tersebut, akan secara jelas dapat mengenai sasarannya.²⁹⁰

Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum menjelaskan terkait penerapan kebijakan kerja sama dengan lembaga umi bahwa, “bukti kerja samanya ada..²⁹¹ Dan, dari dokumen yang peneliti temukan di ruang guru peneliti menemukan dokumen surat keterangan guru yang mengikuti kegiatan pembinaan membaca Qur’an dengan menggunakan metode umi.²⁹² Dari hasil wawancara dan dokumen tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “pengesahan rumusan kebijakan”. Di mana teorinya berbunyi, “pengesahan rumusan kebijakan”, merupakan suatu rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitusional alternatif pemecahan masalah terpilih yang selama ini diupayakan. Pengesahan ini penting, agar siapapun yang bermaksud diikat

²⁹⁰ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 83.

²⁹¹ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

²⁹² Foto Surat Keterangan Guru Mengikuti Pembinaan, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

oleh rumusan kebijakan tersebut, akan secara jelas dapat mengenai sasarannya.²⁹³

Dari hasil wawancara bersama Arief Wahyudi, S. Pd selaku kepala tata usaha. Peneliti mendapatkan informasi bahwa kebijakan terbaru yang diambil dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, bahwa, “kepala sekolah memberikan kebijakan untuk datang lebih dulu dari siswa, yaitu jam 06: 50²⁹⁴ Hal ini semakin diperkuat dengan dokumen tata tertib guru dan karyawan di sekolah.²⁹⁵ Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah dalam merumuskan kebijakan telah melalui tahapan, “pengesahan rumusan kebijakan”. Di mana teorinya berbunyi, “pengesahan rumusan kebijakan”, merupakan suatu rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitusional alternatif pemecahan masalah terpilih yang selama ini diupayakan. Pengesahan ini penting, agar siapapun yang bermaksud diikat oleh rumusan kebijakan tersebut, akan secara jelas dapat mengenai sasarannya.²⁹⁶

²⁹³ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 83.

²⁹⁴ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 04-04-2018.

²⁹⁵ Dokumen Tata Tertib Guru dan Karyawan, *dokumentasi*, ruang TU, 11-04-2018.

²⁹⁶ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 83.

B. Pelaksanaan Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

Adapun dalam penerapan kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo melalui kaderisasi. Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah menjelaskan bahwa, “kita mulai dengan kerja tim dengan dibantu para Wakasek. Ini yang saya maksud kaderisasi”.²⁹⁷ Beliau menambahkan bahwa, “ kita juga menerbitkan SK dari kepala sekolah, dan ada tupoksinya. Dengan tupoksinya masing--masing”.²⁹⁸ Dari hasil wawancara tersebut pihak sekolah telah melaksanakan, “implementasi kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya.”.²⁹⁹ Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.³⁰⁰

²⁹⁷ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

²⁹⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

²⁹⁹ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan...*, 28.

³⁰⁰ Mada, *Buku...*,23.

Dari hasil wawancara dengan Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah terkait antusias guru dalam melaksanakan kebijakan peleburan mata pelajaran akidah, fikih, *tarikh* menjadi al-Islam. Beliau menjelaskan bahwa, “tentu dalam setiap perubahan ada pro kontra. Itu adalah wajar dalam setiap perubahan”.³⁰¹ Ryo Taru Louis Effendi selaku siswa kelas VI memberikan keterangan bahwa, “iya ada, itu pelajaran fikih, akidah, *tarikh* yang dijadikan satu menjadi pelajaran al-Islam”.³⁰² Dia menambahkan bahwa, “bahasa Arab tidak digabungkan namun hanya diajarkan sejak kelas satu”.³⁰³ Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa setelah melakukan perumusan kebijakan terkait peleburan mata pelajaran akidah, fikih, bahasa Arab, *tarikh*, menjadi mata pelajaran al-Islam. Pihak sekolah telah, “melaksanakan implementasi kebijakan”, tersebut. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya”.³⁰⁴

Sedangkan dalam penerapan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan melalui pembinaan baca Al-Qur'an bapak

³⁰¹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

³⁰² Ryo Taru Louis Effendi, *wawancara*, ruang kelas, 05-04-2018.

³⁰³ Ryo Taru Louis Effendi, *wawancara*, ruang kelas, 05-04-2018.

³⁰⁴ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan...*, 28.

ibu guru serta karyawan, dengan menggunakan metode umi. Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum menjelaskan terkait penerapan kebijakan tersebut bahwa, “bukti kerja samanya ada. Adapun dalam pembinaannya kelas dibagi menjadi dua kelompok . Di mana yang satu sudah membina di TPA, yang satu masih ditingkatkan lagi. Diadakan tiap hari sabtu jam 10.45- 12.30 WIB”.³⁰⁵ Peneliti menemukan dokumen surat keterangan guru yang mengikuti kegiatan pembinaan membaca Al-Qur’an dengan menggunakan metode umi.³⁰⁶ Hasil wawancara dan dokumentasi tersebut diketahui bahwa pihak sekolah telah, “melaksanakan implementasi kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya.”.³⁰⁷ Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.³⁰⁸

³⁰⁵ Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

³⁰⁶ Foto Surat Keterangan Guru Mengikuti Pembinaan, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

³⁰⁷ Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan...*, 28.

³⁰⁸ Mada, *Buku.....*,23.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah beliau menjelaskan bahwa, “bapak ibu guru ada yang mengalami kerepotan.Sedangkan faktor pendukungnya tim umi sendiri siap menerapkan metode tersebut.”³⁰⁹ Dari hasil observasi yang peneliti lakukan. Peneliti mengamati satu per satu ibu guru berjalan menuju ruang kelas yang digunakan untuk pembinaan kegiatan belajar metode umi. Setelah sekitar 15 menit peneliti melihat dari jendela kelas, peneliti lihat kegiatan belajar metode umi belum dimulai. Peneliti lihat bapak Muslimin sebagai koordinator kegiatan metode umi sedang menelepon sambil berjalan menuju ke ruang pembelajaran. Tidak lama kemudian peneliti lihat satu per satu ibu guru keluar dari ruang pembelajaran. Lalu peneliti tanya kepada salah satu ibu guru yang bernama bu Suksi Wijayanti. Beliau menjelaskan bahwa, “ustadznnya berhalangan hadir, jadi hari ini libur”. Kemudian peneliti lihat dari ruang belakang bapak rombongan bapak guru keluar dari ruang kelas bagian utara. Peneliti dengar mereka bilang, “ Padahal sudah bersiap-siap ternyata ustadznnya tidak ada. Peneliti juga lihat guru-guru lainnya juga keluar dari ruang pembinaan belajar metode umi.”³¹⁰ Dari hasil wawancara dan observasi tersebut dapat diketahui bahwa yang menyebabkan kebijakan tidak berjalan dengan baik dikarenakan salah satu dari tiga faktor penyebab yaitu, “faktor organisasi”. Di mana dalam teorinya berbunyi, “faktor organisasi adalah suatu

³⁰⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

³¹⁰ Observasi, *halaman sekolah*, 07-04-2018.

kebijakan dalam implementasinya seringkali memerlukan keterlibatan banyak organisasi (aktor) yang terkadang memiliki persepsi dan *interest* yang berlainan. Keadaan ini sering kali menimbulkan masalah (a) koordinasi yang berbeda (b) *compliance*, menyangkut keadaan bawahan pada instansi yang lebih tinggi.³¹¹

Hasil wawancara dengan Erwin Nindhiya Putri, S, Pd selaku guru kelas III menjelaskan bahwa, “dalam tata tertib, pelaksanaannya sudah lumayan. Hanya saja biasanya untuk tata tertib yang masih kurang adalah dalam tata tertib masuk sekolah. Masih ada juga guru yang meninggalkan kelas. Untuk metode umi awalnya masih semangat. Tapi akhir-akhir ini sudah banyak yang ijin atau tidak datang. Hanya 50-70 persen yang ikut.”³¹² Dari hasil pengamatan yang peneliti temukan terkait implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Peneliti mendapatkan seorang guru sedang absen *fringer print* di ruang tata usaha. Sambil berujar, “Iya yang sudah tua itu tidak harus pulang sore, sambil menunggu siswa-siswi mengikuti pelajaran tambahan di sekolah”.³¹³ Terkait dengan penerapan kebijakan jam terlambat bagi guru dan karyawan Robin sebagai kepala perpustakaan menyampaikan bahwa, “ya kita tahu aturan, dengan membuat surat pernyataan bermaterai 6000, dan jika

³¹¹ Ibid.

³¹² Nindhiya Erwin Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

³¹³ Observasi, *ruang tata usaha*, 04-04-2018.

melanggar ada surat peringatan.³¹⁴ Hasil wawancara dan observasi tersebut pihak sekolah telah melaksanakan, “implementasi kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya. Sehingga pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan dan program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan letak pihak-pihak yang bertanggungjawab pada setiap tahap kebijakan.³¹⁵ Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.³¹⁶ Sedangkan terkait faktor yang menyebabkan tahapan implementasi kebijakan tidak berjalan dengan baik. Di mana dari wawancara tersebut juga diketahui bahwa faktor yang menyebabkan kebijakan tidak berjalan dengan baik disebabkan oleh faktor organisasi. Di mana faktor organisasi merupakan suatu kebijakan dalam implementasinya seringkali memerlukan keterlibatan banyak organisasi (aktor) yang terkadang memiliki persepsi dan *interest* yang berlainan. Keadaan ini sering kali menimbulkan

³¹⁴ Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

³¹⁵ Hasbullah, *Kebijakan...*,91.

³¹⁶ Mada, *Buku...*,23.

masalah (a) koordinasi yang berbeda (b) *compliance*, menyangkut keadaan bawahan pada instansi yang lebih tinggi.³¹⁷

Adapun hasil-hasil dari penerapan kebijakan yang telah dicapai menurut Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah bahwa, “bulan november kemarin kami berhasil meraih tiga medali emas, dua medali perak, dan satu medali perunggu dalam ajang olimpiade robotika Internasional di Tokyo Jepang, dan yang terakhir kami mampu meraih emas di ajang lomba robotika di Thailand.³¹⁸ Selain itu beliau menambahkan bahwa, “untuk mencapai tujuan, misalnya sesuai visi misi. Kita awali dari Islami yaitu kita biasakan untuk jabat tangan, sholat dhuha. Berprestasi ada komunitas-komunitas sepereti robotika, dll. Peduli lingkungan yaitu anak-anak kita biasakan untuk membuang sampah pada tempatnya, dan menjaga kebersihan lingkungan sekolah. Ini tentunya bukan hal yang mudah perlu perhatian dari pihak sekolah dan orang tua”.³¹⁹ Arief Wahyudi, S. Pd selaku KTU menambahkan bahwa, hal-hal yang telah dicapai sebagai berikut, “yang dicapai dari sekolah ini, misalnya tahun 2013 ada *pilot project*. Disini satu-satunya sekolah yang ditunjuk sebagai satu satunya sekolah se kabupaten sebagai sekolah percontohan dalam implementasi K 13. Ini untuk pendidikan, kalau untuk siswa-siswi jumlahnya juga banyak”.³²⁰ Dari hasil wawancara

³¹⁷ Ibid.

³¹⁸ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

³¹⁹ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

³²⁰ Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah, “mengimplementasikan kebijakan”. Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.³²¹

Terkait kebijakan sekolah mengenai majalah *al-wara'*. Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI menyampaikan bahwa, “ada tim penanggungjawabnya. Di mana setiap tiga bulan itu kita terbitkan.”³²² Hal ini seperti yang disampaikan oleh Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah beliau menyampaikan terkait implementasi kebijakan tersebut bahwa, “alhamdulillah bisa terbit setiap tri wulan, kendalanya mungkin terkait waktu, juga kadang dalam pembagiannya juga molor.”³²³ Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah, “menerapkan kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menentukan sekaligus menegangkan. Karena dalam proses ini menjadi sebab akhir dari semua kebijakan yang sudah diambil. Seandainya rumusan kebijakannya sudah dibuat bagus namun tidak ada tindak lanjut berupa implementasi maka usaha perumusan kebijakan tidak ada artinya. Sehingga pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan dan program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan

³²¹ Mada, *Buku.....*,23.

³²² Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

³²³ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

letak pihak-pihak yang bertanggungjawab pada setiap tahap kebijakan.³²⁴ Di mana implementasi tidak hanya dilihat dari pendekatan kepatuhan semata, tetapi juga melihat bagaimana meraih hasil-hasil program yang diinginkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga implementasi menjadi lebih kompleks.³²⁵ Sedangkan terkait faktor yang menyebabkan tahapan implementasi kebijakan tidak berjalan dengan baik. Di mana dari wawancara tersebut juga diketahui bahwa faktor yang menyebabkan kebijakan tidak berjalan dengan baik disebabkan oleh faktor organisasi. Di mana faktor organisasi merupakan suatu kebijakan dalam implementasinya seringkali memerlukan keterlibatan banyak organisasi (aktor) yang terkadang memiliki persepsi dan *interest* yang berlainan. Keadaan ini sering kali menimbulkan masalah (a) koordinasi yang berbeda (b) *compliance*, menyangkut keadaan bawahan pada instansi yang lebih tinggi.³²⁶

C. Evaluasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo

Dari hasil wawancara dengan Ikhwan Kholidi, S. Pd selaku Wakasek kesiswaan menjelaskan terkait evaluasi dan proses evaluasi dari kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, bahwa, “untuk evaluasi ada rapat, kita bahas kegiatan yang sudah berlangsung. Kemudian yang masih kurang kita perbaiki untuk kegiatan yang akan

³²⁴ Hasbullah, *Kebijakan...*,91.

³²⁵ Mada, *Buku...*,23.

³²⁶ Ibid.

datang.³²⁷ Khoirudin, S. Pd selaku guru kelas V memberikan penjelasan terkait evaluasi kebijakan kepala sekolah, bahwa, “biasanya kita ada pertemuan dengan sekolah dan majelis Dikdasmen, itu satu bulan sekali. Dan itu ada evaluasinya misalnya tentang pelaksanaan program, dan hal-hal apa saja yang mungkin ada masukkan dari luar. Jadi ya begitu, ada evaluasi pembelajaran dan evaluasi menyeluruh.”³²⁸ Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melaksanakan, “evaluasi kebijakan”. Di mana dalam teori evaluasi kebijakan berbunyi, “evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan. Jadi ini membantu pengambilan kebijakan pada tahap penilaian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan”.³²⁹ Sehingga dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa salah satu kegunaan evaluasi kebijakan adalah untuk, melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek proses implementasi pada fase awal program dilaksanakan: bagaimana pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan: bagaimana cara menghadapi perbedaan dari berbagai harapan dan tujuan.³³⁰

Dari hasil wawancara dengan Muslimin, S. Pd. I selaku Wakasek Ismuba menjelaskan terkait evaluasi yang dilakukan terhadap kebijakan

³²⁷ Ikhwan Kholidi, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

³²⁸ Khoirudin, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

³²⁹ Dunn, *Pengantar...*, 28-29.

³³⁰ Ibid.

pembinaan membaca Al-Qur'an melalui metode umi, bahwa, "sudah beberapa kali evaluasi. Apabila kita mengajarnya tidak benar, maka juga akan sulit. Selain itu juga dikarenakan adanya perbedaan kelas. Tapi yang penting kebijakan kita laksanakan. Untuk kendalanya karena diadakan satu minggu sekali berbenturan dengan program sekolah atau mengantar lomba. Kepala sekolah menginstruksikan adanya evaluasi melalui absen langsung dari lembaga umi sendiri. Ada sekita sepuluh atau enam kali pertemuan diabsensi langsung dari lembaga umi.³³¹ Arief Wahyudi, S. Pd menjelaskan bahwa proses yang dilakukan dengan evaluasi ya seperti *fringer print* direkap. Nanti dievaluasi pada saat rapat bersama. Dengan menayangkan absen *fringer print* melalui power point. Sehingga akan menimbulkan rasa malu bagi yang terlambat. Dan itu akan membangun sekolah.³³² Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melaksanakan, "evaluasi kebijakan". Hal ini sebagaimana teori yang disampaikan oleh Ripley yang menyatakan bahwa, secara khusus evaluasi kebijakan ditujukan untuk: (a) melaksanakan evaluasi terhadap proses (b) menambah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab pada perspektif apa yang terjadi dan perspektif kepatuhan; dan (c) ditujukan untuk melakukan evaluasi aspek-aspek dampak kebijakan yang terjadi dalam jangka pendek.³³³

³³¹ Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 05-04-2018.

³³² Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

³³³ Sutapa, *Buku Pegangan...*, 28.

Untuk evaluasi kebijakan kepala sekolah terkait penerbitan majalah *al-wara'*. Menurut Muslimin, S. Pd. I selaku Wakasek Ismuba bahwa, “evaluasi setiap mau penerbitan yang kita lakukan setiap tiga bulan sekali.”³³⁴ Yang mana proses evaluasinya, menurut Hindun, S. Pd selaku guru kelas VI adalah, “ada tim redaksinya, misalnya dievaluasi kurangnya yang mana. Hal ini dilakukan untuk lebih memperbaiki majalah tersebut”.³³⁵ Triono Ali Musthofa, M. Pd.I selaku kepala sekolah menerangkan bahwa, “ternyata faktor yang utama adalah penyerahan materi terlambat sehingga menyerahkan ke editor juga terlambat. Jadi dari evaluasi ini kita akan tentukan paling lambat penyerahan materi tanggal berapa”.³³⁶ Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melaksanakan, “evaluasi kebijakan”. Di mana dalam teori evaluasi kebijakan berbunyi, “evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan. Jadi ini membantu pengambilan kebijakan pada tahap penilaian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan”.³³⁷

Di mana tindak lanjut dari evaluasi kebijakan tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hindun, S. Pd bahwa, “metamorfosa majalah itu tadi.

³³⁴ Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

³³⁵ Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

³³⁶ Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

³³⁷ Dunn, *Pengantar...*, 28-29.

Ternyata anak-anak lebih suka membaca kalau lebih berwarna”.³³⁸ Sehingga dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa salah satu kegunaan evaluasi kebijakan adalah untuk, melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek proses implementasi pada fase awal program dilaksanakan: bagaimana pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan: bagaimana cara menghadapi perbedaan dari berbagai harapan dan tujuan.³³⁹

Farida Khasnawati, S. Pd selaku Wakasek kurikulum menyatakan bahwa untuk evaluasi kebijakan itu, “misalkan ada, pun juga jarang. Adapun paling hanya evaluasi kegiatan sedangkan evaluasi kinerja belum ada. Paling hanya ada supervisi sedangkan menurut saya supervisinya pun kurang maksimal.”³⁴⁰ Sehingga dari analisis yang telah peneliti lakukan dapat diketahui bahwa model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo, adalah “model linier implementasi kebijakan berbasis ke Islaman”. Di mana dalam teori model linier implementasi kebijakan berbunyi bahwa fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan instansi pelaksanaan. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang dianggap kurang

³³⁸ Hindun, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

³³⁹ Ibid.

³⁴⁰ Farida Hasnawati, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.³⁴¹ Sedangkan untuk basis ke-Islaman, berdasarkan analisis peneliti serta penjelasan kepala sekolah yang menerangkan bahwa nilai dasar setiap perumusan kebijakan adalah ke-Islaman.³⁴²

Adapun penyebab kebijakan sekolah tidak bisa berjalan dengan baik. Dari hasil analisis yang peneliti temukan bahwa yang menyebabkannya adalah faktor organisasi.



³⁴¹ Ibid.,9.

³⁴² Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Proses perumusan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Telah melalui empat tahapan proses perumusan kebijakan yaitu identifikasi kebijakan, penyusunan agenda kebijakan, membuat proposal kebijakan dan pengesahan rumusan kebijakan.
2. Pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah telah berjalan dengan baik. Dan telah meraih hasil-hasil yang diinginkan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Adapun yang menjadi penyebab kebijakan tidak berjalan dengan baik adalah faktor organisasi.
3. Evaluasi kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo telah berjalan. Namun belum memuaskan utamanya terkait dengan evaluasi kinerja dan supervisi.
Sehingga dapat diketahui bahwa model kebijakan kepala sekolah yang diterapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah1 Ponorogo termasuk model kebijakan linier implementasi kebijakan berbasis ke-Islaman.

B. Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya. Peneliti menyarankan untuk meneliti tentang analisis kebijakan sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo. Hal ini dikarenakan dalam penelitian tesis ini lebih memfokuskan pada model kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 1 Ponorogo.
2. Bagi kepala sekolah. Peneliti menyarankan untuk melakukan evaluasi kebijakan menyangkut kegiatan pembinaan membaca Al-Qur'an guru dan karyawan melalui metode umi, serta lebih memperhatikan kedisiplinan guru dan karyawan terutama dalam jam masuk sekolah. Di mana dari analisis yang peneliti dapatkan bahwa faktor organisasi menjadi penyebab kebijakan tidak berjalan dengan baik. Selain itu peneliti juga menyarankan untuk melakukan evaluasi kinerja dan lebih mengoptimalkan supervisi guru.
3. Bagi sekolah. Peneliti menyarankan untuk lebih memperhatikan komunitas robotika di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Sebagai keunggulan yang bisa dijadikan untuk lebih mengembangkan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo. Selain itu peneliti juga menyarankan agar pihak sekolah dapat menyelesaikan faktor organisasi yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Faried .Andi Syamsu Alam. et.al. *Studi Analisa Kebijakan Konsep, Terori dan Aplikasi Sampai Teknik Analisa Kebijakan Pemerintah*. Bandung: Refika Aditama. 2012.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu di Sekolah Dasar dari Sentralisasi menuju Sentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Basuki. *Cara Mudah Menyusun Proposal Penelitian dengan Menggunakan Pendekatan Kualitatif (Kl)*. Yogyakarta: Pustaka Felischa. 2011.
- Basyarahil, Abubakar. “Kebijakan Publik dalam Perspektif Teori Siklus Kebijakan”. *Publika*, 2 Juli, 201. 3.
- Bell, Les. Howard Stevenson. *Education Policy Process, Themes and Impact*. New York: Routlegde. 2006.
- Caprilin Costantina, Yustika. “Model Pengambilan Kebijakan Sekolah (Studi Kasus di SDN Grobogan)”. Tesis. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, Ponorogo 2017. 38-39.
- Chapmman, Davids. Don Adams, *The Quality of Education: Dimensions and Strategies*. Asian Development Bank: Filipin. 2002.
- Ratna Dewi. “Kebijakan Pendidikan di tinjau dari Segi Hukum Kebijakan Publik”, *Ilmu Hukum*. 2016. 58-70.
- D Haddad, Wadi. Terri Demsky. *Education Policy Planning Process: An Applied Framework*. Paris: UNESCO. 1995.
- Elvi Suharni, “ Kebijakan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Paedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya”. Tesis IAIN Palangkaraya, 2016. 8.

- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.
- E Cochran, Clarke. Lawrence C Mayer. et.al. *American Public Policy An Introduction Tenth Edition*. USA: Wadsworth, 2012.
- E. Mulyasa. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014.
- Fattah.Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Fathurrohman, Pupuh, Aa Suryana, Feni Fetriani. *Pengembangan Pendidikan Karakter*. Bandung: Refika Aditama. 2013.
- Fischer, Frank. et al. *Handbook Analisis Kebijakan Publik Teori, Politik dan Metode*. ter, Imam Baihaqi et al. Bandung: Nusa Media. 2014.
- Haedar Akbid, Antonius Tarigan. *Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya*, (Online), (<https://www.scribd.com>, diakses 12 mei, 2018).
- Hasbullah. H.M. *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi , dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada: 2015.
- <http://staffnew.uny.ac.id/Pendekatan+Top+Down+Versus+Bottom+Up.pdf> , (Mei, 2018). 1-12.
- Johandri Taufan. Fachri Mazhud. “Kebijakan-Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi”. ISSN 1412-565X. (t.t).
- Juran M, Josseph. A Blaton Goldfrey. *Juran's Quality Handbook Fifth Edition*. USA: Mc-Graw Hill. 1999.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Jakarta: Gramedia Pustaka. 2008.
- K Denzin, Norman. Yvonna S Lincoln. *Handbook Of Qualitative Research*. terj. Dariyan, Badrus Samsul Fata, et.al. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.

- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2012.
- Moh Sahlan, “Kebijakan Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMPN 1 Omben Sampang dan SMPN 2 Pamekasan”. *Islamuna*, 3 Juni 2016. 95-112.
- M Barret, Angelina. Rita Chawla Duggan, et. al, *The Concept of Quality in Education: A Review of the Interantional Literature on the Concept of Quality in Education*. UK Departement: EdQual RPC: 2006.
- N Dunn, William. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. terj.Samodra Wibawa et.al. Yogyakarta: Gadjah Mada University. 2003.
- Olena Fimyar. *Critical Review What is Policy? In Search of Framework and Definitions for Non Western Contexts*. *Educate* 14, 2014. 6-12.
- Oxford University. *Oxford Advanced Learner's Dictionary New 9th*. Oxford University. 2015.
- PP no 19 tahun 2017.
- Priansa Juni, Donni. Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Rahardjo, Mudjia. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif Konsep dan Prosedurnya*. UIN Malang, 2017.
- Rasyid, Abdul“ Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap perspektif pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap)”. Tesis UIN Alaudin Makassar. 2010. xi.
- Rohiat. *Majemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. Bandung: Refika Adita. 2012.
- Seers, Dudley. *The Meaning of Development*. Institute of Development.
- Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003.

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*. Bandung: Refika Aditama, 2013.
- Sutapa, Mada. *Buku Pengantar Kuliah Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Universitas Yogyakarta, 2005.
- Sukmadinata, Nana Syaodih *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Thoyib, Muhammad. *Model Otonomi Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Islam di Indonesia*, Yogyakarta: Cetta Media, 2015.
- Tilaar. H.A.R. *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- UNICEF. *Defining Quality in Education*. The Internasional Working Group on Education Florence: Italy, 2000.
- Umar, Yusuf. *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. Bandung: Refika Aditama, 2016.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Yin, Robert K. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press, 2011.

