

## **MODEL KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SD MUHAMMADIYAH 1 PONOROGO**

Muh Shulthon Rachmandhani  
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo  
email: [muhammadshulthonrachman@gmail.com](mailto:muhammadshulthonrachman@gmail.com)

M. Mukhibat  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo  
email: [mukhibat@iainponorogo.ac.id](mailto:mukhibat@iainponorogo.ac.id)

**Abstract:** *Policy is important in developing the quality of education in schools. The right policy has been able to deliver SD Muhammadiyah 1 Ponorogo to achieve achievements at the international level. The applied policy is very interesting to study so that it can be found a policy model that will become best practice for other schools in developing the quality of education. This study, by using a qualitative research method, has found that the educational policy model implemented by SD Muhammadiyah 1 Ponorogo is a linear model of Islamic-based policy implementation. This linear model, the decision making phase is the most important aspect, while the policy implementation phase does not receive much attention. While the success of policy implementation depends on the ability of the policy implementing unit. If the policy implementation fails then the school management is responsible, the school management must make a better effort to increase the implementing institutional capacity.*

**Abstrak:** *Kebijakan merupakan hal yang penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Kebijakan yang tepat telah mampu mengantarkan SD Muhammadiyah 1 Ponorogo meraih prestasi ditingkat Internasional. Kebijakan yang diterapkan sangatlah menarik untuk diteliti sehingga dapat ditemukan sebuah model kebijakan yang akan menjadi best practice bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan mutu pendidikannya. Penelitian ini, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif telah menemukan bahwa model kebijakan pendidikan yang diterapkan SD Muhammadiyah 1 Ponorogo adalah model linier implementasi kebijakan berbasis ke-Islaman. Model linier ini, fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, Sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian. Sedangkan keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan unit pelaksana kebijakan. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang bertanggung jawab adalah pihak manajemen sekolah, maka manajemen sekolah harus melakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.*

**Keywords:** Kepala sekolah, kebijakan, mutu, pendidikan.

## PENDAHULUAN

Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1 Ponorogo sebagai salah satu sekolah dasar unggulan yang telah terakreditasi A.<sup>1</sup> Berkewajiban untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada para pelanggannya.<sup>2</sup> Yang mana pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila dari proses belajar tersebut mampu menghasilkan *output* yang diharapkan berupa prestasi akademik maupun prestasi non-akademik.<sup>3</sup> Oleh sebab itu, sekolah yang bermutu harus memenuhi delapan standar pendidikan nasional yang telah ditentukan oleh PP No. 19 Tahun 2005.<sup>4</sup> Di mana untuk mewujudkannya, dibutuhkan kerja sama yang signifikan dari semua komponen yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai *top managers* merupakan komponen yang paling berperan dalam menggerakkan komponen dan unsur yang terdapat di sekolah. Sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.<sup>5</sup>

Selain itu kepala sekolah juga 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.<sup>6</sup> Hal ini dikarenakan dalam menjalankan lembaga pendidikan ada

---

<sup>1</sup>Dokumen Akreditasi Sekolah, *dokumentasi*, ruang tata usaha, 11-04-2018.

<sup>2</sup> 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), h. 608.

<sup>3</sup>*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), h. 58.

<sup>4</sup> Delapan standar pendidikan nasional mencakup :standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (Lihat dalam Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), h. 281.

<sup>5</sup> 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. Kepala sekolah bukan lagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Di mana hal ini diatur dalam 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 (Lihat dalam PP No 19 Tahun 2017).

<sup>6</sup> 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-

beberapa proses yang harus diperhatikan. Misalnya terkait dengan bagaimana 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. Yang mana dalam prosesnya, membutuhkan proses negosiasi, kompromi, serta usaha keras di dalamnya.<sup>7</sup> Utamanya untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu yang tidak hanya berorientasi untuk masa kini tetapi juga berorientasi untuk masa depan.<sup>8</sup>

SD Muhammadiyah 1 Ponorogo memiliki berbagai macam sarana yang komprehensif. Misalnya terdapat sarana masjid, memiliki sarana perpustakaan yang telah dilengkapi dengan sistem *barcode*, memiliki lapangan futsal, laboratorium komputer, laboratorium MIPA, laboratorium keterampilan, ruang *e-library*. Adapun dalam hal pendanaan, biaya per-bulan siswa-siswi 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. Bagaimana upaya sekolah dalam meningkatkan mutu, kepala sekolah telah menentukan beberapa kebijakan baru yang berfokus pada peningkatan mutu baik akademik maupun non akademik. Hasilnya adalah banyak prestasi yang telah dicapai seperti medali emas, dua medali perak dan tiga medali perunggu dalam juara robotika internasional di Tokyo Jepang juara lomba robotika di Thailand. Sedangkan untuk program *tahfidz*, SD Muhammadiyah 1 Ponorogo juga menjuarai lomba *tahfidz* ditingkat kabupaten. Berbagai prestasi tersebut menunjukkan urgensi pengembangan mutu pendidikan melalui kebijakan. Berdasarkan hal itu, penelitian ini bermaksud mendalami bagaimana sekolah merumuskan, melakasankan, dan mengevaluasi kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah. harapan utama dan pertama adalah menemukan model kebijakan yang diterapkan dalam mengembangkan mutu pendidikan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Perumusan 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), h. 5

<sup>7</sup> Ibid, 9, 34.

<sup>8</sup> 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.

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”.<sup>9</sup> Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama Triono Ali Musthofa, M.Pd.I selaku kepala sekolah SD Muhammadiyah 1 Ponorogo 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.<sup>10</sup> 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, dapat diakomodasi sedemikian rupa.<sup>11</sup> Perumusan kebijakan ini, dilakukan dengan melakukan identifikasi isu kebijakan pendidikan, yakni identifikasi tentang data-data informasi dan keterangan-keterangan yang didapatkan dan merupakan masukan dari banyak peserta kebijakan pendidikan. salah satu yang menonjol dalam identifikasi kebijakan ini adalah kebijakan tentang pengembangan robotika. Kebijakan tentang robotika ini didasarkan pada perubahan global dan tuntutan perkembangan zaman. Selain robotika sekolah juga menetapkan kebijakan tetntang literasi membaca diperpustakaan. Tujuannya adalah agar peserta didik tumbuh lagi minat membacanya. Kebijakan ini didasarkan pada kenyataan bahwa, sekarang anak-anak minat bacanya berkurang. Pengembangan tentang keterampilan jurnalistik peserta didik juga menjadi bagian penting kebijakan sekolah, yakni dengan mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan menulis peserta didik dalam bentuk pendampingan majalah sekolah “Al Wara”

Berbagai identifikasi isu kebijakan tersebut di atas, selanjutnya adalah penyusunan agenda. Setidaknya sudah ditemukan tiga prioritas yang akan ditingkatkan yaitu SDM, pembangunan sistem yang baik, dan juga kaderisasi. Penyusunan agenda ini, merupakan jawaban dari masalah-masalah yang dirumuskan, kemudian dipilih masalah dengan prioritas

---

<sup>9</sup>H.M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 81.

<sup>10</sup> Triono Ali Musthofa, wawancara, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

<sup>11</sup>Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 81.

yang paling krusial sampai dengan yang tidak krusial untuk diagendakan. Prioritas 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 yang nanti akan muncul di program pendidikan SD Muhammadiyah 1 Ponorogo.

Setelah itu selanjutnya adalah membuat proposal kebijakan. Penyusunan 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.<sup>12</sup> Langkah pertama adalah dengan mengoptimalkan tugas dan fungsi Wakasek serta tim Litbang. Sehingga tidak ada lagi istilah *one man show*. Penyusunan proposal kegiatan harus 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.

Tahapan selanjutnya atau ke 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 terdokumentasi dalam dokumen kurikulum satu.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> Selain itu peneliti juga mendapatkan dokumen berupa buku siswa kelas II mata pelajaran al-Islam.<sup>15</sup> 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

---

<sup>12</sup> Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 82.

<sup>13</sup> Farida Khasnawati, wawancara, ruang guru, 04-04-2018.

<sup>14</sup> Foto dokumen kurikulum satu, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

rumusan kebijakan baru dipandang final setelah disahkan peserta perumusan kebijakan formal. Pengesahan atau legalitas adalah suatu konstitutional 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.<sup>16</sup>

## Pelaksanaan Kebijakan

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”.<sup>17</sup> Beliau menambahkan bahwa, “ kita juga menerbitkan SK dari kepala sekolah, dan ada tupoksinya. Dengan tupoksinya masing--masing”.<sup>18</sup> Dari hasil wawancara tersebut pihak sekolah telah melaksanakan, “implementasi kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menetukan 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.”.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

Berdasarkan 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”.<sup>21</sup> 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”.<sup>22</sup> Dia menambahkan bahwa, “bahasa Arab tidak digabungkan namun hanya diajarkan sejak kelas satu”.<sup>23</sup> Dari hasil wawancara tersebut dapat

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

<sup>16</sup> Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*, 83.

<sup>17</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 31-03-2018.

<sup>18</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

<sup>19</sup> Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan*.., 28.

<sup>20</sup> Mada Sutapa, *Buku Pengantar Kuliah Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Universitas Yogyakarta, 2005),23.

<sup>21</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

<sup>22</sup> Ryo Taru Louis Effendi, *wawancara*, ruang kelas, 05-04-2018.

<sup>23</sup> Ryo Taru Louis Effendi, *wawancara*, ruang kelas, 05-04-2018.

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 menetukan 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”.<sup>24</sup>

Sedangkan dalam penerapan kebijakan kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan melalui pembinaan baca Al-Qur'an bapak 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”.<sup>25</sup> Peneliti menemukan dokumen surat keterangan guru yang mengikuti kegiatan pembinaan membaca Al-Qur'an dengan menggunakan metode umi.<sup>26</sup> 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 menetukan 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.”<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

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

---

<sup>24</sup> Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan..*, 28.

<sup>25</sup> Farida Khasnawati, *wawancara*, ruang guru, 04-04-2018.

<sup>26</sup> Foto Surat Keterangan Guru Mengikuti Pembinaan, *dokumentasi*, ruang guru, 04-04-2018.

<sup>27</sup> Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan..*, 28.

<sup>28</sup> Mada, *Buku....*,23.

tersebut.<sup>29</sup> 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, “ustadznya 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 ustadznya tidak ada. Peneliti juga lihat guru-guru lainnya juga keluar dari ruang pembinaan belajar metode umi.<sup>30</sup> 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 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.<sup>31</sup>

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.<sup>32</sup> 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 *finger 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”<sup>33</sup>. Terkait dengan penerapan kebijakan jam terlambat bagi guru dan karyawan Robin sebagai kepala perpustakaan menyampaikan bahwa, “ya kita tahu aturan, dengan

---

<sup>29</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 02-04-2018.

<sup>30</sup> Observasi, *halaman sekolah*, 07-04-2018.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Nindhiya Erwin Putri, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

membuat surat pernyataan bermaterai 6000, dan jika melanggar ada surat peringatan.<sup>34</sup> Hasil wawancara dan observasi tersebut pihak sekolah telah melaksanakan, “implementasi kebijakan”. Di mana teori implementasi kebijakan berbunyi, “proses implementasi kebijakan merupakan sebuah proses yang menetukan 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.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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 bawahannya pada instansi yang lebih tinggi.<sup>37</sup>

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.<sup>38</sup> 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 seperti robotika, dll. Peduli lingkungan yaitu anak-anak kita biasakan untuk membuang sampah pada tempatnya, dan

---

<sup>33</sup> Observasi, *ruang tata usaha*, 04-04-2018.

<sup>34</sup> Robin, *wawancara*, ruang perpustakaan, 12-04-2018.

<sup>35</sup> Hasbullah, *Kebijakan*...,91.

<sup>36</sup> Mada, *Buku*....,23.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 28-03-2018.

menjaga kebersihan lingkungan sekolah. Ini tentunya bukan hal yang mudah perlu perhatian dari pihak sekolah dan orang tua”.<sup>39</sup> 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”.<sup>40</sup> Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah, “mengimplmentasikan 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.<sup>41</sup>

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”.<sup>42</sup> 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”.<sup>43</sup> 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 menetukan 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”.<sup>44</sup> 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.<sup>45</sup> Sedangkan terkait faktor yang menyebabkan tahapan implementasi kebijakan tidak berjalan dengan baik. Di mana dari wawancara tersebut juga diketahui bahwa faktor yang

---

<sup>39</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 12-04-2018

<sup>40</sup> Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

<sup>41</sup> Mada, *Buku....,23.*

<sup>42</sup> Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

<sup>43</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

<sup>44</sup> Hasbullah, *Kebijakan...,91.*

menyebabkan kebijakan tidak berjalan dengan baik disebabkan oleh faktor organisasi. Di mana faktor organisasi merupakan suatu kebijakan dalam implementasinya sering kali 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.<sup>46</sup>

### Evaluasi Kebijakan

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 datang.<sup>47</sup> 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.<sup>48</sup> Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melaksanakan, “evaluasi kebijakan”. Di mana dalam teori evaluasi kebijakan berbunyi, “evaluasi membahukan 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”.<sup>49</sup> 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.<sup>50</sup>

Dari hasil wawancara dengan Muslimin, S. Pd. I selaku Wakasek Ismuba menjelaskan terkait evaluasi yang dilakukan terhadap kebijakan pembinaan membaca Al-Qur'an melalui metode umi, bahwa, “sudah beberapa kali evaluasi. Apabila kita mengajarnya tidak benar,

---

<sup>45</sup> Mada, *Buku....*,23.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ikhwan Kholidi, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

<sup>48</sup> Khoirudin, *wawancara*, ruang guru, 09-04-2018.

<sup>49</sup> William N Dunn.*Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. terj.Samodra Wibawa et.al. (Yogyakarta: Gadjah Mada University. 2003) 28-29.

<sup>50</sup> Ibid.

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 sekitar sepuluh atau enam kali pertemuan diabsensi langsung dari lembaga umi.<sup>51</sup> 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.<sup>52</sup> 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.<sup>53</sup>

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.<sup>54</sup> 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”<sup>55</sup> 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”<sup>56</sup> Dari hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah melaksanakan, “evaluasi kebijakan”. Di mana dalam teori evaluasi kebijakan berbunyi, “evaluasi membawa 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”<sup>57</sup>.

Di mana tindak lanjut dari evaluasi kebijakan tersebut. Sebagaimana yang

---

<sup>51</sup> Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 05-04-2018.

<sup>52</sup> Arief Wahyudi, *wawancara*, ruang tata usaha, 12-04-2018.

<sup>53</sup> Sutapa, *Buku Pegangan..*, 28.

<sup>54</sup> Muslimin, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

<sup>55</sup> Hindun, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

<sup>56</sup> Triono Ali Musthofa, *wawancara*, ruang kepala sekolah, 25-04-2018.

disampaikan oleh Hindun, S. Pd bahwa, “metamorfosa majalah itu tadi. Ternyata anak-anak lebih suka membaca kalau lebih berwarna”.<sup>58</sup> 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.

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”.<sup>59</sup> 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 Islam”. 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 memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana. Sedangkan untuk basis ke Islam, berdasarkan analisis peneliti serta penjelasan kepala sekolah yang menerangkan bahwa nilai dasar setiap perumusan kebijakan adalah ke Islam. Adapun penyebab kebijakan sekolah tidak bisa berjalan dengan baik. Dari hasil analisis yang peneliti temukan bahwa yang menyebabkannya adalah faktor organisasi.

## PENUTUP

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. Pelaksanaan kebijakan kepala sekolah dalam

---

<sup>57</sup> Dunn, *Pengantar..*,28-29.

<sup>58</sup> Hindun, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 25-04-2018.

<sup>59</sup> Farida Hasnawati, S. Pd, *wawancara*, ruang guru, 12-04-2018.

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. 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- Haedar Akbid, Antonius Tarigan, “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya”, (diakses dari <https://www.scribd.com>) , (Mei, 2018).
- Hasbullah. H.M. *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi , dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada: 2015.
- Juran M, Josseph. A Blaton Goldfrey. *Juran's Quality Handbook Fifth Edition*. USA: McGraw Hill. 1999.
- 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.
- Rohiat. *Majemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. Bandung: Refika Adita. 2012.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*. Bandung: Refika Aditama. 2013. PP No 19 Tahun 2017).
- 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.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara. 2014.