

**KEBIJAKAN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU MADRASAH DI MTs SURYA BUANA
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Rudi Hartono

NIM. 14170027



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Juni, 2019

**KEBIJAKAN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU MADRASAH DI MTs SURYA BUANA KOTA MALANG**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah Tarbiyah dan Keguruan Universitas
Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah satu
Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam
(S.Pd)*

Oleh:

Rudi Hartono

NIM. 14170027



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Juni, 2019

HALAMAN PERSETUJUAN
KEBIJAKAN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU MADRASAH
DI MTS SURYA BUANA KOTA MALANG

Skripsi

Disusun Oleh:

Rudi Hartono

NIM. 14170027

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing

Dr. H. Mulyono, MA

NIP. 1966062620050 1 003

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. H. Mulyono, MA

NIP. 1966062620050 1 003

HALAMAN PENGESAHAN

Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di
MTs Surya Buana Kota Malang

SKRIPSI

dipersiapkan dan disusun oleh

Rudi Hartono (14170027)

Telah diperintahkan di depan penguji pada tanggal 28 Juni 2019 dan dinyatakan LULUS serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)

Panitia Penguji

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Dr. ISTIANA ABU BAKAR, M.Ag
NIP. 19770709200312 2 004

.....

Sekretaris Sidang

Dr. H. MULYONO, MA
NIP. 1966062620050 1 003

.....

Pembimbing

Dr. H. MULYONO, MA
NIP. 1966062620050 1 003

.....

Penguji Utama

Prof. Dr. H. BAHARUDDIN, M.Pd.I
NIP. 19561231198303 1 032

.....

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 19650817199803 1 003

Motto

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ

“Sesungguhnya Allah Tidak Merubah Keadaan Suatu Kaum Sehingga Mereka Merubah Keadaan Yang Ada Pada Diri Mereka Sendiri” (QS. Ar-Ra’d – Surah 13 Ayat 11 [13:11])

“To Be Or Not To Be”



PERSEMBAHAN

Tiada kata-kata terindah selain bersyukur kepada Allah SWT yang maha pengasih dan penyayang. Dengan tuntunan serta ridho-mu yang telah memberikan kekuatan pada jiwa yang lemah hingga bisah dengan sabar di setiap detik waktu untuk menuntut ilmu.

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk:

1. Bapak dan Ibu yang senantiasa memberikan suport agar aku selalu senantiasa tetap istiqomah dalam setiap langkah yang kutempuh demi tercapainya cita-cita.
2. Terimaksi saya haturkan kepada dosen-dosen atas berkah ilmu yang telah di ajarkan kepada saya, terutama kepada bapak Dr. H. Muyono, M.A; Bpk, Dr. Fahim Tharaba, M.Pd; Bpk, Mujtahid, M.Ag, yang tidak pernah lela dalam membimbing dan arahan sehingga saya dapat menyelesaikan tugas sebagai mahasiswa.
3. Teruntuk kawan-kawan seperjuangan, khususnya kawan-kawan di Intrans Institute, Komunitas Kalimetro, HMI Komisariat Tarbiyah UIN Maliki Malang, serta saudara/i di FINE Malang, yang telah menemani saya dalam proses belajar.

Dr. H. Mulyono, MA

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Rudi Hartono

Lamp : 6 (enam) Eksampler

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang

di

Malang

Assalamu'alikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Rudi Hartono

NIM : 14170027

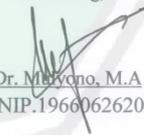
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : *Kebijakan Strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang*

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassala'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,


Dr. Mulyono, M.A
NIP.1966062620050 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rudi Hartono

NIM : 14170027

Fakultas/Jurusan : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam

▼

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 8 Juni 2019



Rudi Hartono

NIM. 14170027

Kata Pengantar



Puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat, Hidayah dan karunia-nya kepada kita semua sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang”. Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mengerjakan skripsi pada program Strata-1 di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyadari betul bahwa dalam proses penyusunan skripsi juga terdapat peranan dari berbagai pihak yang ikut serta memberikan sumbangsi pemikiran sehingga dapat berjalan dengan lancar. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bpk, Mujtahid, M.Ag., selaku dosen wali.
2. Bpk, Dr. H.Mulyono, M.A., selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam sekaligus menjadi pembimbing proposal skripsi.
3. Bpk, M. Fahim Tharaba, M.A., selaku sekretaris jurusan manajemen pendidikan islam sekaligus menjadi pembimbing proposal skripsi

Kami menyadari bahwa proposal skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan agar ada saran dan kritik agar nantinya dapat diperbaiki menjadi lebih baik lagi agar proposal ini dapat memberikan manfaat bagi instansi maupun individu.

Malang, 25 Juni 2019

Peneliti

Rudi Hartono

14170027

Daftar Isi

Halaman Sampul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Nota Dinas	vi
Halaman Surat Pernyataan	vii
Halaman Kata Pengantar	viii
Halaman Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Originalitas Penelitian	8
F. Definisi Istilah	12
G. Sistematika Pembahasan	13
 BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kebijakan Pendidikan	15
1. Pengertian Kebijakan	15
2. Pengambil Keputusan	23
3. Peran Aktor Dalam Proses Kebijakan	35
4. Perencanaan Kebijakan Strategis (<i>Policy Planning</i>)	43

5. Perumusan Kebijakan Strategis	46
6. Implementasi Kebijakan Strategis	48
7. Evaluasi Kebijakan Strategis	53
B. Kepemimpinan Madrasah	55
1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	57
2. Tipe-Tipe Kepemimpinan	60
3. Keterampilan Yang Harus di Miliki Pemimpin	62
C. Manajemen Mutu Pendidikan	64
1. Pengertian Manajemen Mutu	66
2. Konsep Manajemen Mutu	67
3. Prinsip Manajemen Mutu	70
4. Komponen Mutu	73
5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan	74
D. Analisis Teori	75
E. Kerangka Berpikir	78
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	79
B. Kehadiran Peneliti	80
C. Lokasi Penelitian	81
D. Data dan Sumber Data	81
E. Teknik Pengumpulan Data	82
1. Wawancara	82
2. Observasi	83
3. Dokumentasi	83
F. Analisis Data	84
1. Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>).....	84
2. Penyajian Data (<i>Data Display</i>).....	84
3. Verifikasi (Pengarikan Kesimpulan)	84
G. Pengecekan Keabsahan Data	85
1. Triangulasi Data	85

2. Triangulasi Metode	85
3. Triangulasi Sumber	85
H. Prosedur Penelitian	86
1. Tahap <i>Pra</i> -Penelitian	86
2. Penelitian	86
3. Penulisan Laporan	86

BAB IV PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data	87
1. Identitas MTs Surya Buana Malang	87
2. Sejarah MTs Surya Buana Malang	89
3. Visi, Misi, dan Tujuan	92
4. Struktur Organisasi MTs Surya Buana Malang	95
5. Kesiswaan	97
B. Hasil Penelitian	99
1. Melakukan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Sebagai Data Awal Perumusan Kebijakan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang	99
2. Merumuskan Kebijakan Strategis Dalam Rangka Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang.....	125
3. Implementasi Kebijakan Strategis Guna Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang	148
4. Pengendalian dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang	163

BAB V PEMBAHASAN

A. Proses Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	178
1. Analisis Lingkungan Eksternal	182
2. Analisis Lingkungan Internal	185
3. Peranan Pemimpin Dalam Proses Kebijakan	194
4. Artikulasi Nilai-Nilai Mutu Dalam Analisis Lingkungan	

Internal dan Eksternal	202
5. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Analisis	
Lingkungan Internal dan Eksternal Kebijakan Strategis	215
B. Perumusan Kebijakan Strategis Dalam Usaha Meningkatkan	
Mutu Madrasah	216
1. Perumusan Kebijakan	221
2. Penetapan Agenda Kebijakan di Madrasah	225
3. Pemilihan Alternatif Kebijakan Untuk Pemecahan Masalah	231
4. Tahap Penetapan Kebijakan	233
5. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang	
Perumusan Kebijakan Strategis	236
C. Implementasi Kebijakan Strategis Dalam Usaha	
Meningkatkan Mutu Madrasah	237
1. Implementor Kebijakan Strategis	239
2. Pertimbangan-Pertimbangan dalam Implementasi	
Kebijakan Strategis	246
3. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang	
Implementasi Kebijakan Strategis	256
D. Pengendalian dan Evaluasi Kebijakan Strategis Dalam	
Usaha Meningkatkan Mutu Madrasah	257
1. Evaluasi Kebijakan Strategis	265
2. Pengendalian Kebijakan Strategis	270
3. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Pengendalian	
dan Evaluasi Kebijakan Strategis	273
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	274
B. Implikasi Temuan	277
C. Saran	278
DAFTAR PUSTAKA.....	279
LAMPIRAN	282

Daftar Tabel

Tebel 1.1. Jumlah Siswa Putus Sekolah di Jawa Timur	3
Tabel 1.2. Data Sekolah Terakreditasi di Kota Malang	4
Tabel 1.4 Originalitas Penelitian	10
Tabel 1.5. Skema Aktor-Aktor Yang Terlibat Dalam Proses Kebijakan Dan Perilakunya	39
Tabel 1.6. Riwayat Akreditasi MTs Surya Buana	87
Tabel 1.7 Identitas Lembaga	89
Tabel 1.8. Guru dan Karyawan MTs Surya Buana	103
Tabel 1.9. Waktu Jam Pelajaran di MTs Surya Buana	109
Tabel 1.10. Matriks SWOT	191

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Kebijakan Publik Sebagai Bentuk Paling Nyata Ideologi Suatu Negara-Bangsa.....	22
Gambar 1.2 Perencanaan Kebijakan.....	44
Gambar 1.3 Sekuensi Implementasi Kebijakan.....	50
Gambar 1.4 Prestasi MTs Surya Buana Malang	91
Gambar 1.5 Struktur Organisasi MTs Surya Buana Malang	96
Gambar 1.6 Pengamatan Lingkungan Eksternal	183
Gambar 1.7. Pola Implementasi Kebijakan di MTs Surya Buana Malang	249

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no.158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	= A	ز	= z	ق	= Q
ب	= B	س	= s	ك	= K
ت	= T	ش	= sy	ل	= L
ث	= Ts	ص	= Sh	م	= M
ج	= J	ض	= Dl	ن	= N
ح	= H	ظ	= Th	و	= W
خ	= Kh	ط	= Zh	ه	= H
د	= D	ع	= ‘	ء	= ‘
ذ	= Dz	غ	= Gh	ي	= Y
ر	= R	ف	= F		

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = a

Vokal (i) panjang = i

Vokal (u) panjang = u

C. Vokal Diftong

او = aw

اي = ay

او = u

اي = i

ABSTRAK

Hartono, Rudi. 2019. *Kebijakan Strategis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi

Pendidikan tidak hanya berkutat dalam rana abstrak teoritis yang terlepas dari rana praktik. Esensi dari pendidikan adalah integrasi teks dengan konteks untuk membangkitkan kesadaran dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Agar esensi tersebut termanifestasi dalam proses pendidikan, maka kebijakan harus di letakkan sebagai instrumen utama. Tujuannya untuk meningkatkan mutu lembaga agar sesuai dengan standar mutu yang di tetapkan lembaga otoritatif. Hanya saja lembaga-lembaga pendidikan masih tampak kesulitan dalam membuat kebijakan yang unggul. Maka peranan seorang kepala sekolah sangat penting dalam upaya menghasilkan lembaga yang bermutu.

Agar kebijakan unggul bisa efektif saat di gunakan sebagai instrumen peningkatan mutu. Maka perlu memperhatikan beberapa point penting dalam proses kebijakan. Seperti bagaimana kepala sekolah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menyusun kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang? Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang? Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang? Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang? Empat poin tersebut bertujuan untuk mengetahui dan memahami hakikat dari proses kebijakan.

Penelitian yang di laksanakan oleh peneliti menggunakan pendekatan studi kasus dengan jenis penelitian kualitatif. Kehadiran peneliti tidak hanya sekedar instrumen, namun faktor penting dalam kegiatan penelitian. Data diambil langsung dari lapangan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Tiga metode tersebut sangat membantu peneliti agar lebih mudah memahami persoalan yang di teliti. Sedangkan untuk menganalisis data, peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif berupa uraian kata-kata dari sumber data, atau kegiatan yang di amati, dengan demikian peneliti berupaya menerangkan keadaan yang ada di lapangan secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari segi prosedural, proses kebijakan dimulai dari: (a) analisis lingkungan internal dan eksternal; (b) perumusan kebijakan; (c) implementasi kebijakan; (d) pengendalian dan evaluasi. Dari segi substansi: (a) kebijakan yang akan di buat berangkat dari kebutuhan lembaga. setelah itu dilakukan analisis lingkungan dengan melibatkan seluruh elemen madrasah, mulai dari kepala madrasah, guru, dan orang tua siswa/i; (b) dalam perumusan kebijakan, di buat tim berdasar kemampuan mereka untuk membahs data dan informasi yang ada dengan mengkorelasi pada visi, misi dan tujuan lembaga. Setelah itu masing-masing tim akan membahas temuan mereka di rapat lembaga untuk di finalisasi menjadi sebuah kebijakan; (c) kebijakan yang sudah putusan tidak serta-merta di implementasi. Ada pertimbangan situasional kepala madrasah, dengan melihat kesiapan dan kemampuan para pelaksana kebijakan. Untuk mempercepat proses pelaksanaan, di buat forum untuk membina para implementor kebijakan yang masih kurang siap; (d) untuk tahap pengendalian dan evaluasi lebih menekankan pada pendekatan persuasif dengan cara-cara demokratis untuk menjaga agar kebijakan tidak mengalami disfungsi. Kendati demikian, ada beberapa soal fundamental yang menjadi problem dalam lembaga.

Kata Kunci: Kebijakan Strategis, Kepala Sekolah, Mutu Madrasah

ABSTRACT

Hartono, Rudi. 2019. Strategic Policy for Madrasah Heads in Improving Madrasah Quality at MTs Surya Buana Malang City. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis guide

Education does not only dwell on theoretical abstract shutter that is detached from practice shutter. The essence of education is the integration of text with context to raise awareness in order to educate the life of the nation. In order for this essence to be manifested in the educational process, the policy must be put in place as the main instrument. The aim is to improve the quality of institutions to conform to quality standards set by authoritative institutions. It's just that educational institutions still face difficulties in making superior policies. So the role of a school principal is very important in an effort to produce quality institutions.

So that superior policies can be effective when used as an instrument for quality improvement. Then it is necessary to pay attention to several important points in the policy process. Like how do principals analyze internal and external environments to develop strategic policies to improve the quality of Malang Buana MTs? How does the school principal formulate strategic policies in improving the quality of the Surya Buana MTs in Malang? How do principals implement strategic policies to improve quality at Surya Buana MTs in Malang City? How do principals control and evaluate strategic policies in improving the quality of Malang Buana MTs in Malang? The four points aim to know and understand the nature of the policy process. Therefore there must be collective work so that everyone in the institution understands the nature of the policy process.

Research carried out by researchers used a case study approach with a type of qualitative research. The presence of researchers is not just an instrument, but an important factor in research activities. Data is taken directly from the field using the method of observation, interviews and documentation. The three methods really help researchers to more easily understand the problem being examined. Whereas to analyze the data, researchers used qualitative descriptive analysis in the form of a description of the words from the data source, or activities observed, thus the researcher tried to explain the conditions that existed in the field as a whole.

The results of this study indicate that from a procedural perspective, the policy process starts from: (a) internal and external environmental analysis; (b) policy formulation; (c) policy implementation; (d) control and evaluation. In terms of substance: (a) policies that will be made depart from the needs of the institution. after that an environmental analysis was carried out involving all elements of the madrasa, starting from the headmaster, teacher, and parents of students; (b) in policy formulation, teams are made based on their abilities to blast existing data and information by correlating the institution's vision, mission and objectives. After that each team will discuss their findings at an institutional meeting to be finalized into a policy; (c) policies that have been decided are not necessarily implemented. There are situational considerations of the head of the madrasa, by looking at the readiness and ability of the policy implementers. To speed up the implementation process, a forum was created to foster policy implementers who were still not ready; (d) for the stage of control and evaluation, the emphasis is on a persuasive approach with democratic ways to keep the policy from being dysfunctional. Nevertheless, there are a number of fundamental problems that are a problem in the institution. Institutionally there are financial constraints to support institutional programs, and lack of educators.

Keywords: Strategic Policy, Principal, Madrasah Quality

المخلص

قسم ، أطروحة. بوانا مالانج في المدارس جودة تحسين نحو نتجه للمدراء الإستراتيجية السياسة .٩٠٠٢. رودى، هارتونو
مستشار .مالانج إبراهيم مالك الإسلامية مولانا جامعة، المعلمين وتدريب التربية كلية ، الإسلامية التربوية إدارة
أطروحة

النص دمج هو التعليم جوهر .الممارسة مصراع عن المنفصل المجردة النظرية مصراع على فقط التعليم يعتمد لا
وضع يجب ، التعليمية العملية في الجوهر هذا يتجلى أن أجل من .الأمة حياة تثقيف أجل من الوعي لرفع السياق مع
إن .الرسمية المؤسسات وضعتها التي الجودة معايير مع لتتوافق المؤسسات جودة تحسين هو الهدف .رئيسية كأداة السياسة
في للغاية مهم المدرسة مدير دور فإن لذلك .متفوقة سياسات وضع في صعوبات تواجه تزال لا التعليمية المؤسسات
جودة ذات مؤسسات لإنتاج محاولة

نقاط عدة إلى الانتباه الضروري من ثم .الجودة لتحسين كأداة استخدامها عند فعالة تكون أن العليا للسياسات يمكن بحيث
تحسين في استراتيجية سياسات لتطوير والخارجية الداخلية البيئة بتحليل المديرين يقوم كيف مثل .السياسة عملية في مهمة
سوريا تسناوية مدرسة جودة تحسين في إستراتيجية سياسة المدير صاغ كيف مالانج؟ بوانا سوريا سوريايا مدرسة نوعية
كيف مالانج؟ مدينة ، بوانا سوريا تسناوية مدرسة جودة تحسين في استراتيجية سياسات المديرين ينفذ كيف مالانج؟ بوانا
النقاط تهدف مالانج؟ بوانا سوريا تسناوية مدرسة جودة تحسين في وقيمونها الإستراتيجية السياسات في المديرين يتحكم
المؤسسة في فرد كل يفهم حتى جماعي عمل هناك يكون أن يجب لذلك .وفهمها السياسية العملية طبيعة معرفة إلى الأربع
السياسية العملية طبيعة

أداة مجرد ليس الباحثين وجود إن .النوعي البحث من نوع مع الحالة دراسة منهج الباحثون أجراها التي الأبحاث استخدمت
والوثائق والمقابلات الملاحظة طريقة باستخدام الميدان من مباشرة البيانات تؤخذ .البحث أنشطة في مهم عامل ولكنه ،
الباحثون استخدم ، البيانات تحليل أثناء .أكبر بسهولة فحصها يتم التي المشكلة فهم على حقًا الباحثين الثلاث الطرق تساعد
حاول وبالتالي ، ملاحظتها تمت التي الأنشطة أو ، البيانات مصدر من للكلمات وصف شكل في النوعي الوصفي التحليل
ككل الحقل في الموجودة الظروف شرح الباحث

(ب) ؛ والخارجي الداخلي البيئي التحليل (أ) :من السياسة عملية تبدأ ، إجرائي منظور من أنه إلى الدراسة هذه نتائج تشير
تتحرف اتخاذها سيتم التي السياسات (أ) :الجوهر حيث من .والتقييم الرقابة (د) ؛ السياسات تنفيذ (ج) ؛ السياسات صياغة
والمعلم المدرسة مدير من بدءًا ، المدرسة عناصر جميع يشمل بيئي تحليل إجراء تم ذلك بعد .المؤسسة احتياجات عن
والمعلومات البيانات تفجير على قدراتها على بناء الفرق تشكيل يتم ، السياسات صياغة في (ب) ؛ الأمور وأولياء
في إليها توصلوا التي النتائج فريق كل سيناقش ، ذلك بعد .وأهدافها ورسالتها المؤسسة رؤية ربط خلال من الموجودة
هناك .بالضرورة تنفيذها يتم لم تقريرها تم التي السياسات (ج) ؛ سياسة في النهائية صيغته في وضعه يتم مؤسسي اجتماع
إنشاء تم ، التنفيذ عملية لتسريع .السياسات منفي وقدرة استعداد في النظر خلال من ، المدرسة لرئيس ظرفية اعتبارات
التركيز ينصب ، والتقييم الرقابة مرحلة إلى بالنسبة (د) ؛ مستعدين غير زالوا ما الذين السياسات منفي لتشجيع منتدى
التي الأساسية المشاكل من عدد هناك ، ذلك ومع .الوظيفي الاختلال من السياسة لمنع ديمقراطية بطرق مقنعة مقارنة على
المعلمين ونقص ، المؤسسة البرامج لدعم مالية قيود هناك ، المؤسسة الناحية من .المؤسسة في مشكلة تمثل

البحث كلمات: الاستراتيجية السياسة، المدرسة مدير، المدرسة جودة

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Salah satu instrumen revolusioner dalam kehidupan adalah pendidikan. Transformasi sosial dalam kehidupan manusia tidak akan mungkin terjadi tanpa adanya pendidikan. Pendidikan merupakan sesuatu hal yang sifatnya inheren dalam kehidupan manusia, oleh karenanya pendidikan dijadikan sebagai hak dasar manusia. Jika kita melihat kondisi Brazil pada dekade tahun 70an, maka sesungguhnya kita akan dapat mengambil benang merah akan peran pendidikan dalam mengatasi problem sosial kala itu.

Tokoh pendidikan kaliber Brazil, Paulo Freire (1921-1997) berhasil menjadikan pendidikan sebagai senjata revolusioner dalam memerangi kebodohan, kemiskinan dan penindasan. Menurutnya pendidikan memiliki tujuan untuk *humanisasi* diri dan sesama melalui tindakan untuk merubah dunia.¹ Pendidikan tidak hanya sekedar berkutat dalam ranah abstrak teori yang terlepas dalam ranah praktik, justru yang dilakukan Freire adalah mengintegrasikan teori dengan praktik. Oleh karena itu, pendidikan harus berorientasi pada pengenalan terhadap realitas sosial. Inilah yang dilakukan oleh Freire dalam memperjuangkan pendidikan di Brazil pada tahun 1960an.

Realitas sosial yang mestinya dijadikan sebagai basis material dalam pembelajaran, seakan tereduksi dan bahkan dinegasi ke dalam dogmatisme idealisme. Sehingga dampak yang bisa kita saksikan atas tindakan yang semacam ini adalah terciptanya manusia yang berdimensi satu, yakni: menerima dan membenarkan. Memang hal ini bukan masalah, akan tetapi, jika salah satu entitas direduksi (*material*) ke dalam entitas (*ideal*) maka yang terjadi adalah nilai-nilai revolusioner pendidikan akan semakin hilang dalam menjawab problem sosial.

¹ Listiyono Santoso, dkk. *Epistemologi Kiri*. (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2015). Hlm, 130

Transformasi sosial mengandaikan adanya kesadaran individu secara kolektif. Akan tetapi setiap manusia memiliki tingkatan kesadaran yang berbeda-beda. Kesadaran seseorang yang akan menentukan arah hidupnya ke depan. Maka pendidikan disini tidak hanya dimaknai sebagai proses transformasi sosial, tapi hal yang paling fundamental adalah transformasi kesadaran. Disini Freire membagi kesadaran manusia ke dalam tiga bentuk kesadaran, di antaranya adalah magis, naif dan kritis.

“Kesadaran magis (*magical consciousness*) adalah kesadaran masyarakat yang tidak mampu melihat kaitan antara suatu faktor dengan faktor lain. Kesadaran naif (*naival consciousness*) yang lebih melihat aspek manusia sebagai akar penyebab masalah yang terjadi dalam masyarakat. Kesadaran kritis (*critical consciousness*) yang lebih melihat aspek sistem dan struktur sebagai sumber masalah.”²
(Santoso, 2015: 131)

Untuk dapat mempermudah penerapan konsep tersebut ke dalam lembaga pendidikan, maka desain sistem harus mengarah pada *Pertama*, proses pembelajaran yang dilakukan secara *egaliter*, dialogis dan membebaskan siswa dari tekanan otoritas. *Kedua*, proses tersebut harus mengarah pada membangkitkan kesadaran, di mana pembelajaran harus dapat mengintegrasikan antara teks dengan konteks. *Ketiga*, transformasi kesadaran harus diorientasikan pada praksis yang mengarah pada perubahan sosial. Tiga point ini merupakan prinsip yang mesti dipertimbangkan dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Bila kebijakan memuat prinsip tersebut, maka kebijakan tersebut dapat dikatakan sangat memanusiakan. Tapi jika yang dilakukan adalah sebaliknya, maka kebijakan tersebut dapat mengarah pada *dehumanisasi*.

Apa yang diperjuangkan oleh Freire merupakan nilai universal yang menjadi substansi dari pendidikan. Dalam konteks Indonesia, meskipun berbeda secara kultur dengan Brazil, namun nilai universal tersebut tidak memiliki sekat geografis atau budaya. Dalam konstitusi bangsa Indonesia, *humanisme* menjadi basis konstitusional yang di amahkan kepada pemerintah untuk di wujudkan. Hal ini dapat kita lihat dalam pembukaan Undang-undang dasar 1945 yang

² Listiyono Santoso, dkk. *Op.Cit.*, Hlm, 131

menyatakan bahwa “mencerdaskan kehidupan bangsa”, di mana peran sentral untuk mewujudkan ada pada ranah pendidikan.

Berdasarkan data (UNICEF) tahun 2016, terdapat 2,5 juta anak yang tidak dapat menikmati pendidikan, yakni 600 ribu anak usia sekolah dasar (SD) dan 1,9 juta anak usia menengah pertama (SMP). Menariknya, berdasarkan temuan penelitian dari pusat studi kependudukan dan kebijakan Universitas Gadjah Mada, bahwa sebanyak 47,3 persen responden menjawab tidak bersekolah karena masalah biaya, kemudian 31 persen karena ingin membantu orang tua dengan bekerja, serta 9,4 persen karena ingin melanjutkan pendidikan nonformal.³ Artinya peranan pemerintah dalam menjalankan amanah konstitusi masih belum maksimal.

Tabel 1.1. Jumlah Siswa Putus Sekolah di Jawa Timur

Tahun Ajaran	Sekolah Dasar (SD)						Jumlah
	Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3	Kelas 4	Kelas 5	Kelas 6	
2015/2016	778	613	489	404	364	592	3.240
2016/2017	337	323	266	250	302	330	1.808
Tahun Ajaran	Sekolah Menengah Pertama (SMP)			Jumlah			
	Kelas 7	Kelas 8	Kelas 9				
2015/2016	806	1.271	2.706	4.783			
2016/2017	1.103	1.400	1.654	4.157			
Tahun Ajaran	Sekolah Menengah Atas (SMA)			Jumlah			
	Kelas 10	Kelas 11	Kelas 12				
2015/2016	726	1.320	2.636	4.682			
2016/2017	1.072	1.332	1.587	3.991			
Tahun Ajaran	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)				Jumlah		
	Kelas 10	Kelas 11	Kelas 12	Kelas 13			
2015/2016	1.583	3.665	5.540	-	10.788		
2016/2017	2.918	4.239	3.903	7	11.067		

³ <https://student.cnnindonesia.com/edukasi/20170417145047-445-208082/tingginya-angka-putus-sekolah-di-indonesia/>. Akses 15 Agustus 2018

Jumlah Keseluruhan	44.099
---------------------------	---------------

Sumber: Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan⁴

Jika masalah yang ada terletak pada biaya pendidikan, maka sejatinya hal ini merupakan problem kebijakan yang sejatinya dapat diselesaikan melalui kebijakan. Contoh, pemerintah mengeluarkan kebijakan biaya sekolah gratis tanpa ada pungutan biaya sepeserpun. Hal yang semacam inilah yang sampai sekarang masih menjadi problem pemerintah yang belum ampuh diatasi dengan baik. Mengingat jumlah lembaga pendidikan yang kian hari kian meningkat, maka dibutuhkan berbagai langkah kebijakan untuk mengatasi persoalan yang ada tanpa harus meninggalkan esensi. Dalam konteks kota Malang hampir sebagian besar lembaga pendidikan sudah terakreditasi. Sebagaimana dalam tabel 1.2. Artinya kualitas lembaga pendidikan sudah dapat dikatakan baik. Meskipun ada beberapa problem mendasar yang mesti segera diatasi.

Tabel 1.2. Data Sekolah Terakreditasi di Kota Malang

Keterangan		Jumlah Sekolah	Total
SD/MI	Negeri	197	324
	Swasta	127	
SMP/MTS	Negeri	29	127
	Swasta	98	
SMK	Negeri	13	56
	Swasta	43	
SMA/MA	Negeri	12	62
	Swasta	50	
SLB	Negeri	-	1
	Swasta	1	
SDLB	Negeri	1	9
	Swasta	8	
SMPLB	Negeri	1	7
	Swasta	6	

⁴ Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Sekretariat Jenderal Pusat Data Dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. *Ikhtisar Data Pendidikan Tahun 2015/16*. (Jakarta: PDSPK dan Kemendikbud, 2016). Hlm, 17-20. Lihat, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Sekretariat Jenderal Pusat Data Dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. *Ikhtisar Data Pendidikan Tahun 2016/17*. (Jakarta: PDSPK dan Kemendikbud, 2017). Hlm, 17-20.

SMLB	Negeri	-	6
	Swasta	6	
Jumlah Sekolah di Kota Malang	Negeri	253	592
	Swasta	339	

Sumber: bansm.kemdikbud⁵

Substansi pendidikan untuk “mencerdaskan kehidupan bangsa” pada dasarnya hanya akan menjadi sesuatu yang utopis jika tidak ditopang oleh kebijakan pendidikan yang unggul. Kebijakan ini telah menjadi persoalan yang serius bagi bangsa Indonesia, oleh karena itu setiap kali pergantian rezim yang berkuasa akan berimplikasi pada perubahan kebijakan. Hal ini tidak terlepas dari pemegang otoritas yang menggunakan model elitis dalam merumuskan kebijakan. Bila ditelisik lebih jauh maka, kebijakan elitis menunjukkan bahwa masih terdapat dominasi oleh individu (atau kelompok) yang berhasil memanipulasi instrumen kekuasaan bagi kepentingan mereka.⁶ Kebijakan, menurut model elite, merupakan produk elite, yang merefleksikan nilai-nilai mereka dan membantu tujuan-tujuan mereka.⁷ Dalam pandangan model pluralis kebijakan dilihat sebagai hasil dari persaingan ide dan kepentingan yang bertarung dalam ruang publik.⁸ Model ini pada dasarnya sangat relevan jika digunakan dalam institusi pendidikan skala mikro (Sekolah). Pada titik inilah, menurut saya, kita perlu mendudukan kembali arti penting teori kebijakan strategis guna dikorelasikan dengan standar mutu yang berlaku secara umum.

Kebijakan pendidikan, yang merupakan bagian khusus dari kebijakan publik, merupakan jantung dari pendidikan. Artinya pendidikan dapat berkualitas, manakala kebijakan tersebut berkualitas pula. Sehingga akan menciptakan mutu yang berkualitas dari lembaga pendidikan. Tentunya ini harus bertumpu pada *humanisme*. Artinya bahwa dalam proses perumusan kebijakan kedudukan seorang kepala sekolah adalah memberikan ruang kepada aktor yang terlibat agar

⁵ <https://bansm.kemdikbud.go.id>. Akses 13 Agustus 2018

⁶ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 37

⁷ *Ibid*, 40

⁸ *Ibid*, 42

dapat mengemukakan gagasan (ide) dan memperjuangkan kepentingan mereka. Ketika tahap ini tidak mencapai kesepakatan (*konsensus*) lantaran ego kepentingan, maka seorang kepala sekolah dituntut untuk mengambil keputusan. Agar keputusan yang diambil dapat diterima, maka seorang pemimpin harus menggunakan cara-cara persuasif dan konsensus yang dilakukan bersama aktor-aktor yang terlibat.

Jika mengacu pada data dinas kota Malang sesungguhnya jumlah lembaga pendidikan dari semua jenjang tergolong besar, yakni 1.017.⁹ jumlah tersebut jika dilihat dalam konteks mutu lembaga pendidikan, maka di kota Malang hanya mencapai separuh dari jumlah yang ada. Artinya dalam hal ini, kita dapat melihatnya dalam konteks problem kebijakan. Gagalnya para aktor dalam merumuskan kebijakan tidak terlepas dari kesalahan dalam mendeteksi problem pendidikan itu sendiri.

Oleh karena itu, dalam kondisi yang demikian menarik untuk menjadikan MTs Surya Buana sebagai tempat penelitian atas dasar beberapa pertimbangan. *Pertama*, keberhasilan menjaga eksistensi. *Kedua*, basis sosial dan finansial sebagai penggerak lembaga. *Ketiga*, kemampuan mempraksiskan ideologi ke dalam strategi. Pertimbangan yang peneliti gunakan disini berdasarkan pada hasil-hasil penelitian terdahulu.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan ke dalam beberapa rumusan masalah yang peneliti gunakan untuk mengetahui dan memahami kondisi ril MTs Surya Buana di Kota Malang. Adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala sekolah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menyusun kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?
2. Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?

⁹ <https://diknas.malangkota.go.id>. Akses 26 Mei 2018.

3. Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?
4. Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian tentang kebijakan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang, memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan memahami strategi kepala sekolah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal sebagai upaya mempertahankan dan/atau meningkatkan mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang.
2. Untuk mengetahui dan memahami proses perumusan kebijakan strategis serta bagaimana kepala sekolah mengambil keputusan strategis yang tidak merugikan atau menguntungkan kepentingan pihak-pihak tertentu.
3. Untuk mengetahui dan memahami strategi kepala sekolah dalam proses implementasi kebijakan strategis untuk mempertahankan dan/atau meningkatkan mutu madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang.
4. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana peran kepala sekolah dalam melakukan pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan strategis yang sudah ditetapkan dalam upaya meningkatkan mutu madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat pada pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

1. Manfaat Teoretis

- a. Dapat menambah pemahaman bersama dalam konteks kebijakan dan pengambilan keputusan strategis melalui perspektif teori kebijakan strategis.
 - b. Dapat memperkaya konsep bagi periset berikutnya.
 - c. Hasil penelitian ini dapat ditindak lanjuti lebih dalam lagi.
2. Manfaat Praksis
- a. Dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh lembaga pendidikan khususnya MTs Surya Buana Kota Malang dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah agar semakin berkualitas dan bermutu.
 - b. Dapat dijadikan sebagai kerangka acuan, baik itu dari segi kerangka teoritis atau kasus bagi peneliti di mendatang. Agar kedepannya terdapat perbaikan yang sesuai dengan kebutuhan zaman.
 - c. Hasil penelitian dapat diterjemahkan dalam praksis oleh para pemangku kebijakan di level sekolah, khususnya Kepala madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang.

E. ORIGINALITAS PENELITIAN

Penelitian tentang *“Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang”* diangkat atas dasar pertimbangan bahwa selama ini, kajian terkait hal tersebut hanya dikaji secara normatif. Padahal persoalan kebijakan merupakan jantung dari pendidikan. Kebijakan akan sangat ditentukan oleh siapa aktor perumus kebijakan tersebut serta strategi yang seperti apa yang hendak digunakan dalam proses implementasi. Ketika kita berbicara kebijakan dan upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Artinya kita berbicara sesuatu yang sifatnya kompleks dan multidimensi. Sehingga perlu untuk dipahami dalam konteks dialektis, kesalingterhubungan dan kontinu.

Studi yang dilakukan Arif¹⁰ pada tahun 2013 tentang “*Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*”, dimana pendekatan atau metode yang digunakan adalah kualitatif dengan kajian pustaka, hanya melihat pada aspek manajerial dan cenderung mendikotomi antara lembaga pendidikan dan umum. Cara semacam ini justru memperlihatkan suatu analisis normatif dalam upaya memahami dinamika pendidikan kontemporer yang sangat dipengaruhi oleh sesuatu yang sangat kompleks.

Selain Arif. Ada pula studi Ryuzen¹¹ pada tahun 2017 tentang *Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, dengan pendekatan atau metode yang digunakan adalah kualitatif dengan kajian pustaka, cenderung reduksionis dalam menganalisis persoalan manajemen Islam. Secara konseptual manajemen Islam juga masih mengadopsi konsep manajemen konvensional, sehingga bila menjadikan konsep tersebut sebagai strategi akan cenderung mengabaikan aspek esensial dari manajemen itu sendiri. Hal inilah yang membuat sehingga kajian tersebut sangat terkesan sangat kontradiktif antara konsepsi Islam dengan manajemen moderen dan manajemen paternalistik.

Dalam studi Rozi¹² pada tahun 2016 tentang *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, dalam hal pendekatan atau metode sama dengan ke dua peneliti sebelumnya, yakni kualitatif dengan kajian pustaka. Akan tetapi dalam analisis terhadap persoalan yang ada, peneliti, justru dilakukan secara normatif dan sangat reduksionis terhadap persoalan. Peningkatan mutu masih dilihat sebagai persoalan usaha institusi itu sendiri. Artinya terdapat pereduksian makna dari aspek-aspek lain, seperti lingkungan sosial, dan lain sebagainya.

¹⁰ Moh. Arif. *Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Jurnal Epistemé, Vol. 8, No. 2, Desember 2013. (Tulungagung: LP2M IAIN Tulungagung, 2013).

¹¹ Riyuzen. *Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam, Volume 8, Edisi II, 2017. <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/tadzkiyyah/article/view/2122>. Akses 8 Juli 2018

¹² M. Asep Fathur Rozi. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Jurnal Edukasi, Volume 04, Nomor 02, November 2016. <http://ejournal.staim-tulungagung.ac.id/index.php/EDUKASI/article/view/11>. Akses 8 Juli 2018

Tabel 1.4 Originalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit dan Tahun Terbit.	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Riyuzen. <i>Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam</i> , Volume 8, Edisi II, 2017.	Sama-sama membahas aspek strategi sebagai instrumen agar lembaga pendidikan tetap eksis dan mampu bersaing. Kesamaan lain juga terletak pada aspek nilai yang dijadikan sebagai tumpuan analisis, seperti; strategi <i>substantive</i> , <i>bottom-up</i> , dan <i>cooperative</i> .	Peneliti terdahulu memfokuskan pada aspek pengelolaan dan penerapan fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan Islam (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengarahan dan pengawasan) secara komprehensif dan konsisten dinilai sebagai langkah strategis yang cerdas dan futuristik	Penelitian ini lebih fokus pada aspek perumusan kebijakan strategis. Dan aktor-aktor yang terlibat, guna menemukan model kebijakan yang digunakan oleh MTs Surya Buana Malang.
2.	M. Asep Fathur Rozi. <i>Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. Jurnal Edukasi</i> , Volume 04, Nomor 02, November 2016.	Sama sama meneliti soal strategi, mutu dalam konteks pendidikan. Kesamaan lainnya adalah sama-sama melihat upaya peningkatan mutu lembaga sebagai cara untuk mengembangkan sumber daya manusia yang unggul.	Peneliti terdahulu mendaratkan analisisnya dalam pandangan yang normatif. Dengan melihat bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia terletak pada kualitas lembaga pendidikan yang dipengaruhi oleh visi dan misi	Penelitian ini lebih difokuskan pada aspek kebijakan. Mutu yang dibahas dalam penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada pemikiran Deming, melainkan mencakup rumusan konsep yang dikemukakan oleh berbagai tokoh. Selain itu, fokus-

			<p>lembaga. Dan perumusan visi dan misi lembaga melibatkan stakeholder yang sudah di tentukan oleh lembaga.</p>	<p>nya ada pada aspek kebijakan sebagai kunci dari mutu lembaga pendidikan. Karena dalam hemat penulis, kebijakan merupakan penentu dari mutu pendidikan, khususnya sekolah</p>
3.	<p>Moh. Arif. Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. Jurnal Epistemé, Vol. 8, No. 2, Desember 2013.</p>	<p>Persamaannya terletak pada lokus kajian yang bertempat di Madrasah. Serta mengkaji soal upaya meningkatkan mutu yang dalam hal ini adalah pendidikan Islam.</p>	<p>Penelitian yang dilakukan Arif terlaulu mengkaji hal yang sangat normatif. Melihat aspek-aspek yang mempengaruhi mutu pendidikan secara terpisah. Sedangkan yang hendak dilakukan oleh peneliti terkait “Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang” disini adalah menelaah aspek-aspek yang mempengaruhi mutu yang dilihat secara dialektik, keterhubungan dan kontinyu.</p>	<p>Penelitian “Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang” lebih melihat aspek pelibatan aktor dalam proses kebijakan serta apa yang menjadi basis material dari lembaga tersebut.</p>

Berbeda dengan ketiga penelitian terdahulu. Dalam penelitian tentang *Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang*, peneliti hendak memfokuskan pada aspek perumusan kebijakan strategis. Dan Keterlibatan para aktor terkait agar menemukan model kebijakan yang digunakan lembaga tersebut. Selain itu, penelitian ini juga akan difokuskan pada aspek kebijakan secara umum. Karenanya, dalam konsptualisasi mutu akan digunakan dari beberapa teori yang dicetuskan oleh para pemikir mutu, tergantung relevansi teori dengan masalah yang diteliti. Dalam usaha untuk menunjukkan kebijakan sangat penting bagi mutu, maka aspek lain yang akan menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah pelibatan aktor dalam proses kebijakan serta apa yang menjadi basis material dari lembaga tersebut.

F. DEFINISI ISTILAH

Agar penelitian ini dapat dipahami dengan mudah dan tidak menimbulkan kesalahpahaman antara peneliti dan pembaca, sehingga perlu untuk dipertegas beberapa istilah yang digunakan dengan memberikan penjelasan secara definitif.

1. Kebijakan merupakan suatu perilaku seorang atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan di dalam suatu organisasi formal maupun informal. Terdapat aturan baku yang menjadi pedoman setiap aktor dalam bertindak untuk mencapai visi dan misi organisasi.
2. Keputusan merupakan sebuah putusan yang ditetapkan seorang pemimpin atau aktor otoritatif untuk dipatuhi oleh setiap orang yang terikat dengan lembaga.
3. Strategi adalah suatu pendekatan, rencana, siasat, atau skema dalam melaksanakan suatu program atau kebijakan dalam lembaga.
4. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang sifatnya fungsional dalam rangka menyelenggarakan proses belajar-mengajar.
5. Mutu adalah kualitas atau bobot yang menunjukkan sebuah karakteristik umum dari suatu organisasi atau lembaga. Mutu juga bisa menjadi

indikator pengukuran terhadap hasil dari kinerja ataupun kualitas dari suatu produk.

6. Lembaga adalah institusi yang didalamnya terdapat sejumlah orang dengan visi yang sama dan terikat pada aturan-aturan formal. Sehingga proses kinerja dari suatu lembaga tersebut mengarah pada suatu capaian yang terukur.
7. Pendidikan merupakan adalah proses merubah, mempengaruhi, atau membentuk seseorang dalam hal sikap maupun tatalaku dalam upaya pemberdayaan dan memanusiakan.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Agar mendapatkan pemahaman yang menyeluruh mengenai kebijakan strategis dalam usaha meningkatkan mutu madrasah, maka dalam penelitian ini secara umum dapat dilihat sistematika pembahasan sebagai gambaran awal terhadap penelitian ini. Sebagaimana dapat dilihat dalam pembahasan berikut ini:

Bab *pertama* merupakan bagian pendahuluan. Dalam bagian ini meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan, kajian pustaka dan metode penelitian.

Bab *kedua* merupakan bagian kajian pustaka. Dalam bagian ini akan dibahas soal teori-teori kebijakan strategis, teori kepemimpinan, dan teori manajemen mutu dalam kaitannya untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan di MTs Surya Buana Kota Malang.

Bab *ketiga* merupakan bagian Metode Penelitian. Dalam bagian ini akan dibahas soal paradigma penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, prosedur penelitian, dan pustaka sementara.

Bab *keempat* bagian pemaparan data. Dalam bagian ini akan dibahas soal identitas madrasah, sejarah MTs Surya Buana, perkembangan MTs Surya buana, siswa dan tenaga pendidik, sarana dan prasaran, keunggulan sekolah. Hasil Penelitian: kebijakan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

lembaga pendidikan. Serta strategi meningkatkan mutu dalam menghadapi peluang dan tantangan.

Bab *kelima* bagian analisis hasil temuan. Dalam bagian ini akan dibahas soal analisis hasil temuan lapangan di MTs Surya Buana Kota Malang. Kemudian peneliti akan melakukan interpretasi atas temuan lapangan dengan berpijak pada teori kebijakan strategis, teori kepemimpinan dan manajemen mutu, guna menemukan jawaban atas problem yang belum terpecahkan. Proses tersebut dilakukan guna mencari kebaharuan penelitian (*original*) yang di gunakan sebagai hasil penelitian.

Bab *keenam* bagian akhir penelitian. Bagian ini berisikan tentang penutup yang akan membahas soal apa saja persoalan yang ada sehingga dapat diringkas dalam satu kesimpulan guna dijadikan sebagai bahan rekomendasi kedepan bagi peneliti selanjutnya maupun dari lembaga terkait.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KEBIJAKAN PENDIDIKAN

Dalam kehidupan sehari-hari, sadar ataupun tak sadar, kita tengah terikat dengan berbagai kebijakan yang diputuskan dalam lingkungan sosial di mana kita berada. Baik lingkup RT, Kecamatan, ataupun Nasional, kita bisa melihat berbagai peristiwa yang ada dari lingkup tersebut sesungguhnya memiliki makna bahwa hal itu menandakan akan eksistensi kebijakan publik. Semisal ketika terjadi kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) atau kebutuhan lainnya, semua itu tidak terlepas dari kebijakan yang dibuat oleh aktor yang memiliki otoritas.

Penting kiranya untuk dipahami bersama agar nantinya tidak menimbulkan bias pemahaman akan maksud substansial dan esensial dari kebijakan itu sendiri. Sebagaimana yang sudah disinggung di awal, bahwa kebijakan hanya dapat berlaku dalam suatu lingkungan sosial yang terikat dalam institusi atau organisasi baik itu yang statusnya formal ataupun non-formal. Maka kebijakan erat kaitannya dengan masyarakat yang berada dalam lingkungan tersebut. Oleh sebab itu, setiap organisasi atau institusi pasti memiliki kebijakan sendiri-sendiri yang sesuai dengan kultur dan tujuan. Tapi apakah yang dimaksud dengan *kebijakan* atau *kebijakan publik* ?

1. Pengertian Kebijakan

Secara etimologis, istilah *policy* (kebijakan) berasal dari bahasa Yunani, Sanskerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan bahasa Sanskerta *polis* (negara-kota) dan *pur* (kota), kemudian dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara) dan pada akhirnya dikembangkan dalam bahasa Inggris pertengahan menjadi *policea*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan.¹³ Sedangkan Definisi kebijakan (*policy*) oleh Perserikatan

¹³ William N. Dun. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Penerjemah, Samodra Wibawa, dkk. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003). Hal, 51

Bangsa Bangsa (PBB) diartikan sebagai “Kebijakan ialah pedoman untuk pedoman tersebut bisa saja amat sederhana atau kompleks,... kebijakan dalam maknanya seperti ini mungkin berupa suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, suatu program mengenai aktivitas-aktivitas tertentu, atau suatu rencana”.¹⁴

Makna kebijakan dapat diartikan sebagai cara negara atau pemerintah dalam menangani dan/atau memecahkan masalah-masalah publik, oleh karena itu kebijakan merupakan suatu pedoman yang dijadikan acuan fundamental dalam praksisnya. Sehingga istilah kebijakan (*policy*) “lebih mengacu pada sesuatu yang lebih besar ketimbang keputusan tertentu”.¹⁵ Maka makna esensial dari kebijakan adalah menyusun basis rasional untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan.¹⁶ Istilah kebijakan juga digunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.¹⁷ Sebagaimana yang dikemukakan oleh Charles O. Jones dalam bukunya *An Introduction the Study of Public Policy*, (dikutip dari Winarno 2016), istilah kebijakan selain digunakan dalam praktek sehari-hari, juga digunakan untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda.

Kebijakan publik secara garis besar, Menurut Winarno mencakup tahap-tahap perumusan masalah kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Eyestone, mengartikan kebijakan publik “Sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Sedangkan Dye, bahwa “kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan dan tidak dilakukan”. Richard Rose, menyatakan bahwa kebijakan hendaknya mesti di pahami sebagai serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi

¹⁴ Solichin Abdul Wahab. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyesununan model-model implementasi kebijakan publik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hal, 9

¹⁵ Wayne Parson. *Public Policy: Pengantar Teori & Praktek Analisis Kebijakan*. Dialihbahasakan, Tri Wibowo Budi Santoso. (Jakarta: Kencana, 2011). Hal, 14

¹⁶*Ibid.*, Hlm, 15

¹⁷ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hal, 18

mereka yang bersangkutan, ketimbang sebagai suatu keputusan tersendiri.¹⁸

Menurut Chandler dan Plano (dikutip dari Kurniawan dan Lutfi, 2011) kebijakan publik merupakan pemanfaatan strategis terhadap sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah.¹⁹ Disini masalah publik diartikan sebagai suatu tanggung jawab pemerintah sebagaimana yang telah di amanahkan dalam konstitusi bangsa Indonesia agar negara melindungi segenap tumpah darah bangsa Indonesia dan ikut memajukan kesejahteraan umum, sehingga setiap persoalan yang dialami masyarakat harus diatasi oleh negara (pemerintah) guna kepentingan mereka dapat dilindungi dan dipenuhi oleh negara, sebagaimana amanah konstitusi bangsa Indonesia.

Beda halnya dengan Soeharto yang mengartikan kebijakan sosial (*Social Police*) sebagai kebijakan publik (*Public Police*) lantaran hakikatnya yang selalu mengurus hal-hal yang terkait dengan kesejahteraan sosial,²⁰ pendidikan dalam hal ini masuk di dalamnya. Artinya kata “sosial” disini merujuk pada bidang garapan semata yang lingkupnya lebih terfokus. Ada dua pandangan yang dapat dijadikan sebagai legitimasi dari definisi tersebut, yakni: *Pertama*, kebijakan sosial sebagai kebijakan negara yang menyangkut urusan kesejahteraan melalui pemberian pelayanan dan jaminan sosial; *Kedua*, kebijakan sosial sebagai disiplin akademik yang mempelajari kebijakan-kebijakan kesejahteraan, perumusan serta konsekuensinya.²¹

Menurut Dunn analisis kebijakan dapat dimengerti sebagai proses menghasilkan pengetahuan *tentang* dan *dalam* proses kebijakan.²² Dengan

¹⁸ Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hal, 19-20

¹⁹ Mustafa Lutfi dan Lutfi J. Kurniawan. *Perihal Negara, Hukum dan Kebijakan Publik: Prespektif Politik Kesejahteraan, Kearifan Lokal, yang Pro Civil Society dan Gender*. (Malang: Setera Press, 2011). Hal, 19

²⁰ Edi Soeharto. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. (Bandung: Alfabeta, 2013). Hlm, v

²¹ Edi Soeharto. *Op, Cit.*, Hlm, vi

²² William N. Dunn. *Op, Cit.*, Hlm, 51

kata lain analisis kebijakan adalah suatu bentuk analisis yang menghasilkan dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat memberikan landasan dari para pembuat kebijakan dalam mengambil keputusan.²³ Sedangkan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan strategis adalah orang-orang dalam perusahaan yang secara langsung terlibat dalam proses manajemen strategis.²⁴ Menurut Wheelen dan Hunger manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.²⁵

Namun Clausewitz mengartikan kebijakan publik sebagai keputusan politik yang melembaga dari pemerintah.²⁶ Karena kita hidup dalam lingkup negara, maka posisi masyarakat dalam hal ini berada dibawah kekuasaan Negara. Kekuasaan inilah yang sering membuat masyarakat tidak berdaya dan cenderung berada dalam tekanan kelompok yang berkuasa. Melalui kebijakan publik sesungguhnya dapat dilihat sebagai cara negara mengalokasikan kekuasaan kepada masyarakat yang berada dalam problem sosial. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Eston bahwa kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat yang keberadaannya mengikat.²⁷ Negara di sini memiliki otoritas paling besar diantara semua elemen yang ada.

Sejak bangsa Indonesia terbebas dari penjajahan bangsa Eropa dan menyatakan merdeka tahun 1945, para pendiri bangsa mendesain negara kesatuan republik Indonesia sebagai negara kesejahteraan (*Welfare State*). Negara kesejahteraan adalah suatu negara di mana pemerintahan negara ikut bertanggung jawab dalam menjamin standar kesejahteraan hidup

²³ William N. Dunn. *Op, Cit.*. Hlm, 95

²⁴ J. David Hunger dan Thomas Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (yogyakarta: Andi, 2003).Hlm, 32

²⁵ J. David Hunger dan Thomas Wheelen. *Op, Cit.*. Hlm, 4

²⁶ Riang Nugroho. *Public Polcy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 11

²⁷ Mustafa Lutfi dan Lutfi J. Kurniawan. *Perihal Negara, Hukum dan Kebijakan Publik: Prespektif Politik Kesejahteraan, Kearifan Lokal, yang Pro Civil Society dan Gender*. (Malang:Setera Press, 2011). Hal, 20

minimum bagi setiap warga negaranya.²⁸ Oleh karena itu untuk mewujudkan hal tersebut, setiap tindakan yang diambil oleh pemerintahan tidak terlepas dari yang namanya kebijakan. Kebijakan telah menjadi sesuatu yang inheren dalam kehidupan manusia, karena hanya dengan demikian setiap orang dapat memutuskan untuk mengambil tindakan atau tidak sama sekali.

Negara kesejahteraan juga menunjukkan eksistensi dari kekuasaan. Lenin menyebut kekuasaan merupakan watak dari negara. Artinya kekuasaan tidak dapat dipisahkan dari negara itu sendiri, makanya setiap orang yang hidup dalam lingkaran birokrasi pemerintahan negara cukup memiliki kuasa untuk mengatur, mengendalikan mengontrol dan seterusnya. Untuk mempertahankan kekuasaan (*Power*) tidak selamanya menggunakan kekuatan (*force*). Tapi dalam konsepsi Machiavellian, kekuasaan memerlukan kebijakan (*police*): dan Policy menunggangi kecerdasan.²⁹

Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuasaan menjadikan kebijakan publik berada pada kekuasaan politik (*politcal master*) dan melaksanakan kebijakan politik merupakan kekuasaan administrasi negara.³⁰ Sama halnya dengan Francis Bacon yang menjadikan rasionalitas sebagai basis dalam membangun definisinya terhadap kebijakan, yakni: cara bertindak rasional dengan memakai pengetahuan.³¹

Riant Nugroho mengemukakan ciri-ciri kebijakan publik. *Pertama*, kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh negara, yaitu berkenaan dengan lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif. *Kedua*, kebijakan publik adalah kebijakan yang mengatur kehidupan bersama atau kehidupan publik dan bukan mengatur kehidupan orang seorang atau satu golongan. *Ketiga*, dikatakan sebagai kebijakan publik jika terdapat tingkat

²⁸ Lutfi J. Kurniawan, dkk. *Negara Kesejahteraan dan Pelayanan Sosial*. (Malang: Intrans Publishing, 2015). Hal, 55

²⁹ Wayne Parson. *Op, Cit.* Hal, 16

³⁰ Joko Widodo. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. (Malang: MNC, 2016). Hal, 15

³¹ Wayne Parson. *Op, Cit.* Hal, 45

eksternalitas yang tinggi, yaitu di mana pemanfaat (pemakai) atau yang terpengaruh bukan saja pengguna langsung kebijakan publik, tetapi juga yang tidak langsung.³²

Hal berbeda dengan konsep kebijakan publik yang di kemukakan Theodore Lowi (dikutip dari Nugroho, 2008) yang melihat kebijakan publik dalam dua kategori yaitu konservatif dan liberal. Dia mengelompokkan menjadi kebijakan yang mempertahankan *status quo* dan kebijakan yang menghendaki perubahan sosial. Penjelasan tersebut sangat jelas terlihat bagaimana ideologi merupakan sesuatu hal yang akan menentukan arah dari kebijakan publik. Kebijakan yang bertumpu pada spirit liberal atau konservatif, sebagaimana yang disebutkan, akan cenderung mengeksklusifkan diri pada tradisi lama serta sangat menjunjung tinggi spirit individualisme.

Nugroho juga mengemukakan dua dimensi kebijakan publik, yakni: *menjaga* dan *mengembangkan*. Kebijakan publik yang menjaga diorientasikan untuk membangun tertib hukum dalam arti luas, untuk mencapai tujuan yang di kehendaki. Kebijakan publik yang membangun di pahami sebagai upaya untuk mencapai kemajuan sebagaimana tujuan atau target kemajuan yang telah ditetapkan.³³ Dari dua dimensi tersebut, secara esensial kita dapat menarik benang merah bahwa kebijakan publik di orientasikan untuk memecahkan problems sosial. Oleh karenanya setiap kebijakan yang dirumuskan diarahkan melakukan transformasi sosial. dalam konteks ini, Pendidikan memainkan peranan yang sangat penting. Bila kita melakukan telaah kritis atas konstitusi bangsa Indonesia 1945 dan ideologi Pancasila, maka pendidikan sangat jelas terlihat diposisikan sebagai basisnya.

Sebagai suatu konsep pendidikan dapat diartikan sebagai suatu usaha membebaskan seseorang dari cengkeraman penindasan, pembodohan dan

³² Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul: Kasus Pembangunan Pendidikan di Kabupaten Jembrana 2000-2006*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2008). Hal, 33-34

³³ *Ibid.*, Hal, 35

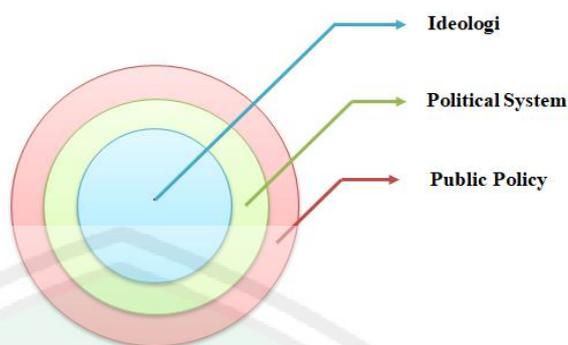
kemiskinan. Pendidikan memberikan ruang pada setiap orang untuk membangun harapan akan sebuah kehidupan dimasa depan menjadi lebih baik (*good life*). Artinya pendidikan bersandar dibawa prinsip *humanisme*. Sehingga pendidikan dapat di pahami sebagai suatu proses memanusiakan manusia. Akan tetapi semua itu, tergantung pada kebijakan pendidikan. Kebijakan yang menentukan pendidikan akan memunculkan proses yang semacam apa?. Hal ini dapat kita lihat dari berbagai kebijakan pemerintah di sektor pendidikan sejak kemerdekaan.

Kebijakan pendidikan juga berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan yang tercakup didalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Dalam padangan Mark Olsen dkk, (dikutip dari Nugroho, 2008) bahwa kebijakan pendidikan merupakan kunci bagi keunggulan, bahkan eksistensi, bagi negara bangsa dalam persaingan global, sehingga kebijakan pendidikan perlu mendapatkan prioritas utama dalam era globalisasi.³⁴

Margaret E. Goertz menjelaskan bahwa kebijakan pendidikan berkenaan dengan efisiensi dan efektivitas anggaran pendidikan. Sedangkan Riant Nugroho mengartikan kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik, yaitu kebijakan publik dibidang pendidikan. Oleh karena kebijakan pendidikan sebangun dengan kebijakan publik.³⁵ Maka menjadi jelas bahwa kebijakan publik menentukan suatu bentuk kehidupan suatu bangsa dan negara. Jika di pahami konteks dewasa ini, maka dapat dipastikan bahwa semua negara di dunia tengah mengalami masalah yang hampir mirip sama, tapi apa yang sebenarnya membuat berbeda suatu negara dengan yang lain dalam menyelesaikan masalah? Jawabannya adalah Ideologi!.

³⁴ Riant Nugroho. *Op,Cit.*. Hal, 36

³⁵ Riant Nugroho. *Op,Cit.*. Hal, 37



Gambar: 1.1 Kebijakan Publik Sebagai Bentuk Paling Nyata

Ideologi Suatu Negara-Bangsa

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rian Nugroho bahwa kebijakan publik pada akhirnya merupakan bentuk paling nyata dari ideologi suatu negara. dengan kata lain, kebijakan publik merupakan manifestasi ideologi. De Tracy melihat ideologi sebagai suatu ilmu tentang pikiran manusia yang mampu menunjukkan jalan menuju masa depan.³⁶ Ideologi juga dapat artikan sebagai pandangan dunia seseorang atau kelompok (negara) yang tengah memperjuangkan sesuatu. Dititik itulah ideologi diturunkan menjadi politik kebangsaan (jika konteksnya adalah negara), apapun bentuknya, baik itu demokrasi atau non-demokrasi.³⁷

2. Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak otoritatif untuk memberikan pengesahan formal (legitimasi) terhadap suatu nilai yang telah disepakati untuk dijadikan acuan dalam bertindak guna mewujudkan cita-cita bersama. Keputusan tidak dapat diambil oleh sembarangan aktor perumus kebijakan. Sebab yang memiliki kewenangan atau hak hanya aktor yang memiliki otoritas tertinggi. Hal ini dilakukan

³⁶ Roger Eatwall dan Anthony Wright. *Ideologi-Ideologi Politik Kontemporer*. Penerjemah, Marselus Ruben Payong. (Jakarta: MEDIATOR, 2003). Hal, 4

³⁷ Riant Nugroho. *Op.Cit.*. Hal, 30

untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan dalam proses perumusan kebijakan.

Guna mencegah terjadinya konflik kepentingan dalam perumusan kebijakan, maka posisi seorang aktor otoritatif adalah netral. Dalam artian tidak memihak pada pihak-pihak tertentu, sebab hal ini berkaitan dengan artikulasi kepentingan nantinya dalam kebijakan yang akan diputuskan. Dalam konteks ketatanegaraan, keputusan diambil oleh pemerintah, meski aktor perumus kebijakan bukan pemerintah semata, untuk memberikan keabsahan (*legitimasi*), kewenangan, atau memberikan arah terhadap pelaksanaan kebijakan publik.³⁸

Para pembuat keputusan (*decision-makers*) dalam mengambil keputusan harus bersandar pada nilai dasar yang hendak dijadikan sebagai landasan. Karena keputusan pada dasarnya bukanlah hasil dari kontemplasi, melainkan sesuatu yang objektif. Oleh karena keputusan haruslah objektif, maka para pembuat keputusan harus memiliki ilmu pengetahuan atas apa yang hendak ingin diputuskan. Disini kita perlu untuk memahami bahwa, ilmu pengetahuan memungkinkan objektifitas, tetapi tidak pernah netral.³⁹

Jika keputusan yang diambil tidak berdasarkan pada satu penilaian yang objektif akan kondisi yang real, maka akan besar potensi kegagalan kebijakan ketika di implementasi dalam lingkungan sosial. oleh karena itu penting kiranya setiap pengambil keputusan untuk menentukan nilai-nilai yang semacam apa yang hendak ingin dijadikan sebab landasan. Singkatnya, nilai tersebut dijadikan sebagai basis ideologi. James Anderson (1969) mengemukakan beberapa nilai yang dapat membantu seorang pengambil keputusan, yakni: Nilai-nilai politik, Nilai-nilai Organisasi, Nilai-nilai Pribadi, Nilai-nilai kebijakan, Nilai-nilai ideologi.

³⁸ Solichin Abdul Wahab. *Analisis Kebijakan Publik: dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hal, 25

³⁹ Muhammad Al-Fayyadl. *Kultur Pengetahuan yang Berpihak Kepada Yang Tertindas*. IndoPROGRESS, 2017. Lihat, <https://indoprogress.com/2017/10/kultur-pengetahuan-yang-berpihak-kepada-yang-tertindas/>. Akses 27 Mei 2018

Nilai-nilai politik merupakan suatu keputusan yang di dasarkan pada keuntungan politik dengan dipandang sebagai sarana mencapai tujuan partai atau kelompok-kelompok yang berkepentingan.⁴⁰ Filsuf, Aristoteles mengatakan bahwa manusia adalah *zoon politikon*. Artinya bahwa politik merupakan implikasi dari kehidupan bersama. Eksistensi manusia dengan manusia lain di dunia (*hablum minan-nas*) memerlukan peraturan yang dapat mengatur orang-orang dalam memenuhi kebutuhan dan mengembangkan diri mereka masing-masing.⁴¹

Dalam perspektif konflik (baca Teori Konflik) kita dapat menemukan pandangan bahwa, pada dasarnya manusia adalah makhluk yang berkepentingan. Oleh karenanya konflik dalam kehidupan merupakan sesuatu yang inheren, sehingga keteraturan hanyalah ilusi semata. Namun bukan berarti, kita harus menerima dan membenarkan tapi yang terpenting adalah bagaimana kita meminimalisir konflik dalam kehidupan. Mekanisme dari itu, seorang pengambil keputusan hendak mampu mengartikulasi setiap kepentingan individu dan/atau kelompok agar kepentingan mereka terartikulasi dalam kebijakan yang ditetapkan.

Nilai-nilai organisasi merupakan bentuk keputusan yang dipengaruhi oleh kultur (budaya) organisasi. Setiap tindakan individu selalu diarahkan oleh pertimbangan-pertimbangan semacam keinginan untuk melihat organisasi tetap hidup, berkembang dan dapat memperluas (ekspansi) program-program dan kegiatan-kegiatan atau mempertahankan kekuasaan dan hak-hak istimewanya.⁴² Hal ini dapat kita lihat dalam perusahaan-perusahaan multi nasional yang menggunakan imbalan dan promosi jabatan, serta sanksi berat untuk menggerakkan setiap anggota dapat patuh dalam menjalankan setiap keputusan yang ditetapkan.

⁴⁰ Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hlm, 126

⁴¹ Bagus Takwin. *Etika Politik Menimbang Ulang Politik. Lihat, F. Budi Hardiman, dkk. Empat Esai Etika Politik*. (Jakarta: Srimulyani.net dan Komunitas Salihara, 2011). Hal, vii

⁴² Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hlm, 126

Nilai-nilai Pribadi nilai pribadi lebih condong pada pragmatisme dan oportunisme. Artinya seorang pengambil keputusan dalam mengambil keputusan merupakan bagian dari usaha untuk melindungi dan mengembangkan kepentingan ekonomi, politik dan kedudukan⁴³ (*status quo*). Bila kita melihat elite birokrat di parlemen (DPR) maka usaha yang semacam ini sangat terlihat ketika mereka membuat lisensi atau kontrak bagi para pengusaha adalah bentuk dari nilai-nilai pribadi juga ikut menentukan setiap pengambilan keputusan.

Nilai-nilai kebijakan para pengambil keputusan dilain pihak juga bertindak atas dasar kepentingan umum. Artinya seorang pengambil keputusan lebih mementingkan kepentingan masyarakat dibanding kepentingan pribadinya. Disini moral dijadikan sebagai prinsip fundamental dalam upaya merumuskan kebijakan. Aspek moral ini yang sering kali diabaikan dalam setiap pengambilan keputusan lantaran keputusan selalu dianggap sebagai langka politis yang tidak mesti bersandar pada aspek moral.

Nilai-nilai Ideologi berakitan erat dengan keyakinan akan suatu tujuan ideal dimasa mendatang yang harus perjuangkan untuk diwujudkan. Dalam konteks Indonesia dapat kita lihat, bagaimana nilai ideologis dapat mempengaruhi pengambil keputusan dan dampaknya sangat terasa dalam kehidupan. Sejak rezim Orde Baru berkuasa, Pancasila ditafsirkan berdasarkan spirit liberalisasi. Sehingga dalam hal ini yang sangat merasakan dampak dari keputusan pemerintahan Soeharto pertama kali adalah masyarakat Papua lantaran pemerintah memberikan ruang pada PT Freeport untuk melakukan eksploitasi. Di orde reformasi, saat ini, pancasila ditafsirkan berdasarkan spirit neoliberalisme,⁴⁴ alhasil masyarakat harus menggantungkan hidupnya terhadap pasar.⁴⁵

⁴³ Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hlm, 126

⁴⁴ Martin Suryajaya. *Pengantar Ideologi*. IndoPROGRESS, 2014. Lihat: <https://indoprogress.com/2014/12/pengantar-ideologi/>. Akses 27 Mei 2018

⁴⁵ Nadya Karimasari. *Dalil Pokok Kapitalisme*. IndoPROGRESS, 2016. Lihat: <https://indoprogress.com/2016/02/dalil-pokok-kapitalisme/>. Akses 27 Mei 2018

Mengingat pentingnya keputusan dalam kebijakan publik. Maka kita tidak dapat memisahkan aspek keputusan dalam kebijakan, ibaratnya ini merupakan dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Oleh karena itu, sebagaimana yang dijelaskan oleh Don K. Price (dalam Wahab, 2016), bahwa proses pembuatan kebijakan yang bertanggung jawab ialah proses yang melibatkan interaksi antar kelompok-kelompok ilmunan, pemimpin organisasi profesional, para administrator, dan para politisi.⁴⁶ Dari penjelasan tersebut kita dapat menangkap bahwa aktor tersebut adalah mereka yang memiliki otoritas tertentu.

Keputusan dapat mengerti sebagai usaha membangun komitmen kolektif. Masyarakat yang masih memiliki pandangan yang abstrak akan masa depan yang hendak ingin dituju atau diperjuangkan, akan sangat takut untuk membangun komitmen perjuangan. Oleh karena itu, keputusan adalah upaya untuk mengatasi hal tersebut. Apa yang abstrak dan kabur, akan diperjelas melalui keputusan. Hal ini sejalan dengan pandangan Amitai Etzion (1968) bahwa melalui proses pembuatan keputusan komitmen-komitmen masyarakat yang acapkali masih kabur dan abstrak diterjemahkan oleh para aktor ke dalam komitmen yang lebih spesifik menjadi tindakan tindakan dan tujuan-tujuan yang kongkret.⁴⁷

Ada perbedaan mendasar antara pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan. Menurut Wahab pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia. Sedangkan kebijakan mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan suatu masalah atau persoalan tertentu. Dari penjelasan Wahab, dapat ditarik simpulan bahwa jika kebijakan adalah upaya mengatasi dan/atau memecahkan masalah, maka pengambilan keputusan berkenaan dengan opsi terkait langka yang semacam apa yang tepat dalam memecahkan

⁴⁶ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 72

⁴⁷ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 72

masalah tersebut. Terdapat tiga teori yang menjelaskan secara konseptual terkait pengambilan keputusan, diantaranya sebagai berikut:

a. Teori Rasional Komprehensif

Salah satu teori pengambilan keputusan yang paling banyak dipertimbangkan adalah Teori Rasional Komprehensif. Teori ini dapat disebut sebagai model rasional. Model ini merupakan model klasik, yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan.⁴⁸ Meskipun teori ini paling dikenal dikalangan Ilmuan, tak jarang ada beberapa ilmuan juga melakukan kritik terhadap teori tersebut.

Di level definitif, rasional dapat dipertukarkan dengan konsep efisien.⁴⁹ Artinya bahwa suatu kebijakan dapat dikatakan rasional bilamana kebijakan tersebut dinilai paling efisien, yaitu (dikutip dari Winarno, 2016) jika rasio antara nilai-nilai yang dicapai dan nilai-nilai yang dikorbankan adalah positif dan paling tinggi. Efisiensi disini tidak mesti di pahami dalam pengertian yang sempit ke dalam logika finansial semata, melainkan dalam pandangan dalam pandangan yang lebih analitik efisiensi dapat dimengerti sebagai nilai dasar sosial yang telah dikorbankan untuk tujuan kolektif tertentu yang hendak ingin dicapai.

Ada enam utama dalam teori rasional komprehensif dapat di kemukakan sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Pembuat keputusan akan dihadapkan pada suatu masalah tertentu, yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.

⁴⁸ J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategic untuk organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. (Jakarta: Grasindo, 2015). Hlm 49

⁴⁹ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 96

⁵⁰ Solichin Abdul Wahab. *Op.Cit.*, Hlm, 75-76

- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang memberikan pedoman pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkaiannya sesuai dengan urutan kepentingannya.
- 3) Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara seksama.
- 4) Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang dapat ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya.
- 6) Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya, yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan.

Hasil dari proses tersebut akan menghasilkan suatu bentuk keputusan yang rasional. yakni keputusan yang dapat mencapai suatu tujuan yang paling efektif. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, oleh ilmuan dianggap akan sulit jika diterapkan. Sebagaimana yang di kemukakan oleh R. S. Milne bahwa informasi/data statistik tidak memadai; tidak memadainya perangkat teori yang siap pakai untuk kondisi negara sedang berkembang; dan ekologi budaya di mana sistem pembuatan keputusan itu beroperasi juga tidak mendukung.⁵¹

Oleh karena teori ini juga dikatakan sebagai model rasional, maka sejatinya, pengambilan keputusan harus dilihat dari sudut pandang proses, dapat dianggap sebagai sesuatu yang *contnuum*, yaitu ketika pengambil keputusan kebijakan berada pada ujung yang satu dan implementasi rutinnya sebagai ujung lainnya. Pada ujung implementasi, birokrasi cenderung mengenai angka-angka (kuantitatif), sedangkan pada ujung kebijakan cenderung kualitatif.⁵²

⁵¹ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 78

⁵² J. Salusu. *Op. Cit.*, Hal, 53

Pengambilan keputusan, birokrasi akan cenderung untuk tidak memihak, dan tidak responsif. Meskipun demikian, birokrasi sendiri tidak terlepas dari intervensi kepentingan pihak luar. Artinya dalam proses pengambilan keputusan tekanan utamanya terdapat pada tekanan politik dan pengaruh elite. Dalam pandangan Marx dan Engels dalam German Ideologi, sesungguhnya tekanan tersebut berasal dari kelompok elite (borjuis) yang berupaya untuk kepentingan yang dibuat dapat mengartikulasi kepentingan mereka.

Oleh karena itu, teori rasional komprehensif paling banyak mendapat kritik dari berbagai ilmuwan. Charles Lindblom menyatakan bahwa para pembuat keputusan pada dasarnya tidaklah berhadapan dengan masalah-masalah yang konkret dan merumuskan kebijakan dengan jelas.⁵³ Artinya keputusan yang dibuat berdasarkan kebutuhan individu dan/atau kelompok tertentu. Dengan kata lain, enam unsur yang menjadi esensi dari teori ini, dapat dikatakan hanyalah basa-basi belaka.

Padahal jika kita mengacu pada enam unsur esensial teori ini, maka langkah pertama yang mesti diambil oleh seorang pengambil keputusan adalah mengidentifikasi dan mendiagnosis masalah yang ada. Menurut Wahab kritik lain terhadap teori ini bahwa teori rasional komprehensif menuntut hal-hal yang tidak rasional pada diri pembuat keputusan. Model ini mengemukakan gagasan bahwa kebijakan publik sebagai perolehan sosial maksimum (*maximum social gain*). Artinya pemerintah selaku pembuat kebijakan harus memilih kebijakan yang dapat memberikan manfaat secara optimum bagi publik.

b. Teori Inkremental

Berbeda dengan teori sebelumnya, teori inkremental lebih mengarah pada usaha-usaha menghindari masalah dalam pengambilan keputusan. Seorang pengambil keputusan yang berangkat dan/atau

⁵³ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 76

bertumpu dari teori ini cenderung menghindari masalah yang ada. Sehingga keputusan yang diambil disini sama sekali tidak bersandar pada kondisi materil. Teori inkremental merupakan antitesa dari teori rasional komprehensif.

Teori Inkremental pertama kali diperkenalkan oleh ekonom Charles E. Lindblom melalui karyanya "*The Science of Muddling Throught*". Upaya pemecahan, oleh teori ini, dilihat dari sudut pandang yang lebih realistis dari segi kemampuan pembuat kebijakan. Asumsinya adalah ketika pembuat kebijakan tidak mampu, tidak maka tidak usah dipaksakan, sebab nantinya akan berakibat fatal. Inilah yang dimaksud dengan realistis. Contoh adalah jika seorang kepala sekolah tidak faham dalam membuat kebijakan yang unggul dalam aspek pembelajaran, maka keputusan tidak dapat diambil olehnya, melainkan harus diserahkan kepada pihak yang lebih mempuni dibidang tersebut.

Menurut model ini, kebijakan publik merupakan variasi atau kelanjutan dari kebijakan dimasa lalu. Model ini dapat juga dikatakan sebagai model pragmatis/praktis. Kebijakan ini diambil ketika pengambil kebijakan dihadapkan dengan keterbatasan waktu, ketersediaan informasi, dan kecukupan dan untuk melakukan evaluasi kebijakan secara komprehensif.⁵⁴ Terdapat beberapa pokok-pokok teori inkremental (dikutip dari Wahab, 2016), diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk tercapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait, daripada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah.
- 2) Pembuat keputusan hanya dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda

⁵⁴ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 88

secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijakan yang ada sekarang.

- 3) Bagi tiap alternatif, hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang dievaluasi.
- 4) Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan di redefinisi secara teratur. Pandangan inkrementalisme memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana, serta sarana dan tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi.
- 5) Tidak ada keputusan atau cara pemecahan masalah yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu, meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana mencapai tujuan.
- 6) Pembuat keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil. Hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidak sempurnaan dari upaya-upaya yang kongkret dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang, daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru dari masa yang akan datang.

Bila kita mengikuti struktur logika Lindblom, maka dalam konteks Indonesia teori ini memiliki kemungkinan untuk diterapkan. Asumsi Lindblom adalah paham inkramnetal merupakan ciri khas proses pembuatan keputusan dalam masyarakat yang strukturnya majemuk, seperti Amerika. Indonesia juga memiliki struktur masyarakat yang majemuk, Pancasila sebagai Ideologi negara diyakini sebagai alat pemersatu bangsa Indonesia. Kemajukan yang disatukan itu dikenal dengan konsep *Bhinneka Tunggal Ika* (berbeda-beda tetapi tepa satu).

Menurut Wahab keputusan dan kebijakan pada hakikatnya adalah produk dari saling memberi, menerima, dan percaya diantara berbagai pihak yang terlibat dalam proses keputusan tersebut. dengan demikian pandangan inkremental tidak menginginkan adanya marginalisasi kepentingan aktor yang terlibat didalamnya. Karena dalam proses pembuatan keputusan hendaknya harus bertumpu pada prinsip keadilan, kesetaraan dan kebebasan dalam batas yang wajar. Salah satu faktor yang membuat paham inkremental terkesan ambigu adalah faktor kemungkinan dimasa mendatang. Artinya paham ini sangat mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dimasa mendatang.

Sedangkan menurut Winarno bahwa landasan pokok rasional dari model ini bahwa perubahan inkremental memberikan tingkat maksimal keamanan dalam proses perubahan kebijakan. Upaya-upaya untuk menyesuaikan dengan realitas kehidupan dengan bersandar pada pluralisme dan demokrasi, sangat terlihat dari bagaimana paham ini memberikan ruang agar setiap aktor yang terlibat aktif dalam perumusan keputusan dapat saling bertukar pengalaman, gagasan dan saling mengisi waktu. Karena dalam teori ini, diyakini betul bahwa para pembuat keputusan kurang waktu, pengalaman, serta sumber lainnya untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap semua alternatif untuk memecahkan masalah.⁵⁵ Sebagaimana yang di kemukakan oleh Winarno bahwa:

“sekalipun model ini merupakan pembenaran yang canggih terhadap kebijakan dan proses pembuatan kebijakan yang mendasarkan pada *“muddling through... namun sulit membenarkan menurut asumsi bahwa keputusan-keputusan kebijakan masa lalu adalah selalu benar, dan masalah atau persoalan yang sedang didiskusikan tidak mempunyai preseden”* (Winarno, 2016: 106)

⁵⁵ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 80

Dari penjelasan diatas kita dapat menarik simpulan bahwa sesungguhnya pemecahan masalah dengan menggunakan model inkremental tidak efektif. Sebab tawaran pemecahan masalah hanyalah bersifat sementara waktu dan sifatnya merugikan satu kelompok diatas kepentingan kelompok lain. Dalam kasus pangan, bisa kita lihat bagaimana kebijakan impor pangan yang dilakukan pemerintah hanya dapat mengatasi untuk sementara waktu disatu sisi, dan merugikan petani di sisilain.

c. Teori Pengamatan Terpadu

Model pengamatan terpadu (*Mixed Scanning Theory*) dicetuskan oleh Sosiolog Amita Etzioni yang mengambil posisi sama dengan kaum inkrementalis yang melakukan kritik terhadap teori rasional komprehensif. Akan tetapi teori ini menunjukkan beberapa kelemahan mendasar dari teori inkremental yang cenderung merepresentasikan kelompok-kelompok yang kuat dan memarjinalkan kelompok lemah. Lebih lanjut lagi, ditegaskan oleh teori ini, bahwa teori inkremental hanya memusatkan perhatian pada tujuan jangka pendek dalam mengatasi masalah dan cenderung bersifat teknokratis, sehingga cenderung abai terhadap perubahan sosial yang mendasar.

Pemecahan masalah yang bersifat teknokratis, pada dasarnya berkaitan dengan kebijakan praktis, yang disusun, direncanakan dan dikerjakan oleh kaum intelektual teknis dengan membatasi partisipasi masyarakat seminimal mungkin.⁵⁶ Yhezkel Dror, gaya inkremental dalam pembuatan kebijakan cenderung menghasilkan kelambanan dan terpeliharanya *status quo* sehingga merintangi upaya menyempurnakan proses pembuatan keputusan.⁵⁷ Sebagaimana yang di kemukakan oleh Rian Nugroho bahwa:

⁵⁶ Coen Husain Pontoh. *Solusi Kiri*. IndoPROGRESS. Lihat: <https://indoprogress.com/2017/11/solusi-kiri/>. Akses 27 Mei 2018

⁵⁷ Solichin Abdul Wahab. *Op, Cit*. Hal, 81-82

“..Model ini diperkenalkannya sebagai suatu pendekatan terhadap suatu formulasi keputusan-keputusan pokok dan inkremental, menetapkan proses-proses formulasi kebijakan pokok dan urusan tinggi yang menentukan petunjuk dasar, proses-proses formulasi kebijakan pokok,..proses yang menjalankannya setelah keputusan itu dicapai”⁵⁸

Dalam bukunya *Mixed Scanning: A Third Approach to Decision Making* (1967), Etzioni menjelaskan teorinya yang berangkat dari pemaparan terhadap teori rasional dan inkremental. Penjelasan tersebut adalah:

“kita beranggapan akan membuat sistem pengamatan cuaca seluruh dunia dengan menggunakan satelit-satelit cuaca. Pendekatan rasional akan menyelidiki keadaan-keadaan cuaca secara mendalam dengan menggunakan kamera-kamera yang mampu melakukan pengamatan-pengamatan dengan teliti... pemeriksaan-pemeriksaan terhadap seluruh angkasa sesering mungkin. memberikan banyak hasil pengamatan secara terperinci, biaya mahal untuk menganalisisnya.... Inkrementalis akan memusatkan pada daerah-daerah itu, serta pola-pola yang serupa yang berkembang pada waktu yang baru lalu dan barangkali di beberapa wilayah terdekat. Inkrementalis mungkin tidak dapat mengamati tempat-tempat yang kacau di daerah-daerah yang belum dikenal. (Winarno, 2016: 109)

Dari penjelasan diatas sangat jelas terlihat posisi Etzion, bahwa dia tidak menolak sepenuhnya akan teori rasional serta menunjukkan beberapa kekurangan teori inkrementalis. Disitu juga terlihat bahwa meski teori rasional memiliki jangkauan yang luas dan cenderung membebani para pembuat kebijakan yang mana belum tentu orang tersebut mampu melakukannya. Sedangkan pengabaian kaum instrumentalis akan sifat universalitas terlihat dari fokus yang hendak ingin diselesaikan. Kaum inkrementalis hanya berpusat pada satu aspek dan mengabaikan aspek lain, seakan aspek tersebut tidak memiliki keterhubungan. Dititik inilah Etzion mengemukakan pandangannya tentang *Mixed Scanning Theory*, bahwa:

⁵⁸ Riant Nugroho. *Op, Cit.* Hlm, 88

“Strategi pengamatan campuran *Mixedscanning strategy* menggunakan dua elemen-elemen dari dua pendekatan dengan menggunakan dua kamera, yakni: sebuah kamera dengan sudut pandang lebar yang mencakup semua bagian luar angkasa, tetapi sangat terperinci... kamera yang kedua membidik dengan tepat daerah-daerah yang diambil oleh kamera pertama untuk mendapatkan penyelidikan yang mendalam. (Winarno, 2016: 109)

Dari pemaparan diatas dapat kita lihat bagaimana upaya untuk mendeteksi masalah-masalah mendasar dilihat dari sudut pandang yang lebih luas. Ketika variabel-variabel yang memungkinkan agar suatu masalah muncul terlihat semua, barulah langkah berikutnya dikaji secara jeli untuk dipilih mana variabel utama yang menjadi sosial yang mesti dipecahkan. Ketika tahapan ini berhasil dilakukan, barulah seseorang dapat mengambil keputusan. Akan tetapi dalam proses pengambilan keputusan, pandangan ini juga sangat melihat arti penting dari kemampuan seorang individu. Inilah yang menjadi salah satu elemen yang terlihat sama dengan pandangan inkremental.

Etzioni juga mengakui bahwasanya, ada daerah-daerah lain yang juga luput dari perhatian teori *Mixed Scanning*, akan tetapi menurutnya, setidaknya teori ini cukup baik jika di dibandingkan dengan inkrementalisme. Karena kondisi daerah yang berbeda-beda, maka seorang pengambil keputusan dapat menggunakan teori rasional komprehensif dan/atau teori inkremental dalam situasi dan kondisi tertentu.⁵⁹

3. Peran Aktor Dalam Proses Kebijakan

Kebijakan pendidikan bukanlah suatu hal gaib yang ada secara tiba-tiba. Melainkan iya merupakan hasil dari berbagai dialektika antara individu dengan individu, dan individu dengan lingkungan atau alam. Dalam konteks ini, dialektika akan menghasilkan suatu pola baru dalam kehidupan. Begitu halnya dengan kebijakan. Tampaknya kebijakan

⁵⁹ Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hlm, 110

merupakan hasil dari proses dialektika sejarah manusia. Tentu kita tau bahwa, pada masa Yunani kuno belum mengenal apa yang saat ini kita kenal dengan konsep “mutu”.

Mutu dengan kata lain merupakan suatu produk sejarah modern yang dihasilkan melalui dialektika sejarah manusia. Oleh karena itu, kita tidak dapat mereduksi aktor-aktor (manusia) dan lingkungan (alam) hanya sebatas pandangan subjektif semata. Artinya aktor dan lingkungan tidak dapat direduksi oleh aktor dominan (atau orang yang berkuasa), sebab kebijakan dalam hal ini akan kehilangan unsur objektivitasnya. Sehingga, penting untuk kita mengetahui siapakah aktor yang seharusnya dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan. Penting dan tidaknya aktor untuk dilibatkan dalam perumusan kebijakan, tidak terlepas dengan konteks negara-bangsa.

Negara maju dan berkembang akan memiliki nuansa yang berbeda dalam melibatkan aktor secara aktif untuk merumuskan kebijakan. Dalam negara berkembang, struktur pembuatan kebijakan cenderung lebih sederhana bila dibandingkan dengan negara maju yang jauh lebih kompleks.⁶⁰ Perbedaan ini pada dasarnya disebabkan oleh aktor-aktor di dalamnya. Menurut Budi Winarno pada negara berkembang, perumusan kebijakan lebih dikendalikan oleh elite politik dengan pengaruh masyarakat luas yang sedikit. Sementara di negara seperti Eropa dan Amerika Serikat di mana setiap warga negara mempunyai kepentingan terhadap kebijakan publik di negaranya, kondisi ini akan mendorong struktur yang lebih kompleks.⁶¹

Dalam pandangan Charles O. Jones (dikutip dari Wahab, 2016) setidaknya dalam proses kebijakan terdapat empat golongan atau tipe aktor yang terlibat, yakni:

- a. Golongan Rasionalis

⁶⁰ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 116

⁶¹ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 116

Dalam proses kebijakan, golongan rasionalis cenderung memainkan peran yang sama dengan kalangan profesional. Dengan memanfaatkan berbagai metode dalam proses perencanaan, mereka terlihat menguasai hal tersebut. adapun beberapa langkah dan metode yang menjadi ciri dari golongan rasionalis, yakni:⁶²

- 1) Mengidentifikasi masalah
- 2) Merumuskan tujuan dan menyusun dalam jenjang tertentu.
- 3) Mengidentifikasi semua alternatif kebijakan
- 4) Meramalkan atau memprediksi akibat-akibat dari tiap alternatif
- 5) Membandingkan akibat-akibat tersebut dengan selalu mengacu pada tujuan
- 6) Memilih alternatif terbaik.

Dengan langkah yang semacam ini, golongan rasionalis berasumsi bahwa segala tujuan dapat ditetapkan sesudah dan sebelumnya dan data yang serba lengkap dapat disediakan. Oleh karena itu sangat terlihat karakteristik profesionalisme dalam gaya mereka bekerja. Artinya golongan rasionalis layaknya perencana yang komprehensif yang berusaha menganalisis semua aspek dari setiap isu kebijakan.

b. Golongan Teknisi

Kerja golongan teknisi dalam proses kebijakan selalu disandarkan pada aspek tertentu dalam proses kebijakan. hal ini tidak terlepas dari landasan kemampuan mereka dalam bidang yang mereka kuasai (spesialisasi). Oleh karena itu, peran mereka hanya dibutuhkan dalam proses kebijakan ketika ada hal-hal tertentu yang mesti mereka kerjakan. Mereka tidak bisa melangkah lebih jauh dari keprofesian mereka. Artinya ketika dalam perumusan kebijakan itu tidak sesuai dengan profesi bidang mereka, maka mereka tidak akan terlibat didalamnya. Hal inilah yang membuat mereka berbeda dengan golongan rasionalis. Golongan teknisi cenderung memiliki

⁶² Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hlm, 90

kepercayaan diri tinggi ketika, mereka bekerja sesuai dengan bidangnya.

c. Golongan Inkrementalis

Golongan aktor inkrementalis dapat diidentikkan dengan para politisi. Cara kerja yang bersifat teknokratis dalam proses kebijakan, merupakan salah satu ciri yang membedakan golongan ini dengan yang lainnya. Golongan inkrementalis meragukan cara kerja yang komprehensif sebagaimana yang dilakukan oleh golongan rasionalis. Dalam pandangan mereka, kebijakan dan implementasi merupakan suatu proses yang terus menyesuaikan dengan keadaan baik itu yang sifatnya jangka pendek ketimbang jangka panjang.

Pandangan pesimis juga sangat terlihat dalam golongan ini. di mana mereka mengatakan bahwa informasi dan pengetahuan yang kita miliki tidak akan pernah mencukupi untuk membuat kebijakan yang lengkap. Dalam artian mereka melihat bahwa kebijakan yang dibuat hanya akan menyelesaikan persoalan tertentu dan tidak mencakup keseluruhan. Ibaratnya seorang dokter gigi, ketika ada pasien yang mengalami sakit gigi, maka solusinya adalah memberikan obat perangsang meringankan rasa sakit ketimbang harus mencabutnya.

d. Golongan Reformis

Golongan reformis juga mengakui akan keterbatasan informasi dan pengetahuan, sama halnya dengan golongan inkrementalis. Tapi dalam cara mereka menarik kesimpulan sangat berbeda. Gaya kerja golongan reformis tergolong radikal. Oleh sebabnya mereka menghendaki adanya perubahan sosial. meskipun demikian perubahan sosial yang mereka kehendaki lebih bersangkutan paut dengan kelompok-kelompok tertentu. Maka dalam pandangan mereka tujuan kebijakan biasanya ditetapkan dalam lingkup kelompok-kelompok tertentu.

Tabel 1.5. SKEMA AKTOR-AKTOR YANG TERLIBAT DALAM PROSES KEBIJAKAN DAN PERILAKUNYA

Karakteristik					
Golongan Aktro	Peran	Nilai-Nilai	Tujuan	Gaya Kerja	Kritik
Rasionalis	Analisis Kebijakan/perencanaan	Metode	Dapat ditetapkan sebelumnya	Komprehensif	Tidak memahami keterbatasan manusia
Teknisi	Ahli/Spesialisasi	Pendidikan/Keahlian	Ditetapkan pihak lain	Eksplisit	Terlampau picik
Inkramentalis	Politisi	<i>Status Quo</i>	Karena tuntutan baru	Juru Tawar (juru runding)	Konservatif
Reformis	Pelobi	Perubahan Sosial	Karena masalah mendesak	Aktivis	Tidak realistik/tidak kenal kompromi

Sumber: Charle O. Jones, *An Introduction to the study of public policy*, Wodsworth, Belmont, CA., 1970. Hal, 32. (Wahab, 2016: 94).

Sementara itu, Winarno membagi aktor dalam proses kebijakan ke dalam dua bentuk, yakni; aktor resmi dan aktor yang tidak resmi. Adapun penjelasannya secara rinci sebagai berikut:

a. Aktor Resmi

1) Badan-Badan Administratif (Birokrasi)

Badan-badan administratif dianggap sebagai badan pelaksana telah diakui secara umum dalam ilmu politik. Namun bahwa politik dan administratif telah bercampur aduk menjadi satu juga telah menjadi aksioma yang diakui kebenarannya.⁶³ Maka keterlibatan badan-badan administratif sebagai agen pemerintah yang ikut menentukan kebijakan menjadi semakin terbuka. Badan-badan administratif dalam hal ini dapat membuat atau melanggar undang-undang atau kebijakan yang suda ditetapkan sebelumnya.⁶⁴

⁶³ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 117

⁶⁴ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 117

Badan-badan administratif telah menjadi aktor yang penting dalam proses pembentukan kebijakan dan keberadaannya perlu mendapat perhatian oleh para ilmuwan politik yang tertarik untuk mengkaji kebijakan-kebijakan publik dalam ranah pendidikan.⁶⁵ Badan-badan administrasi sering membuat banyak keputusan mempunyai konsekuensi politik dan kebijakan yang luas.⁶⁶ Badan tersebut secara khas tidak hanya menyarankan undang-undang, tetapi juga secara aktif melakukan lobi dan menggunakan tekanan-tekanan dalam penetapan undang-undang atau kebijakan.⁶⁷

2) Eksekutif

Presiden sebagai kepala eksekutif mempunyai peran yang penting dalam perumusan kebijakan.⁶⁸ Keterlibatan secara langsung dilakukan oleh presiden dalam merumuskan kebijakan publik (Menteri Pendidikan/Agama dalam konteks kebijakan pendidikan). Seringkali presiden juga membuat kelompok-kelompok atau komisi-komisi penasehat yang terdiri dari warga negara swasta ataupun elite politik.

3) Legislatif

Keterlibatan lembaga legislatif dalam merumuskan kebijakan dapat dilihat dari mekanisme dengan pendapat, penyelidikan-penyelidikan dan kontak-kontak yang mereka lakukan dengan pejabat-pejabat administrasi, kelompok-kelompok kepentingan dan lain sebagainya.⁶⁹

4) Yudikatif

Lembaga yudikatif memiliki hak kekuasaan penuh dalam kebijakan publik atau pendidikan. Jika dilihat dalam konstitusi, lembaga yudikatif dapat meninjau kembali suatu kebijakan yang

⁶⁵ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 117

⁶⁶ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 117

⁶⁷ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 117

⁶⁸ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 118

⁶⁹ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 119

dilakukan, sehingga dalam hal ini, lembaga ini juga memainkan peranan penting dalam kebijakan. Artinya lembaga yudikatif, seringkali mempengaruhi substansi kebijakan publik (atau pendidikan) melalui kekuasaan peninjauan yudisial dan penafsiran atas undang-undang.⁷⁰

b. Aktor Tidak Resmi

1) Kelompok-kelompok Kepentingan

Di hampir semua negara, kelompok ini cukup memainkan peranan sangat penting dalam perumusan kebijakan. Pengaruh kelompok ini dilakukan melalui jalur ekstra parlementer. Artinya aktor yang ikut merumuskan kebijakan, kelompok ini dapat menggunakan kanal-kanal yang sudah disediakan oleh kelompok-kelompok resmi dalam menyalurkan kepentingan mereka agar dapat diartikulasikan dalam kebijakan. Di Indonesia, kelompok ini sudah beberapa kali membatalkan kebijakan yang tidak memihak pada kepentingan publik.

Ruang gerak kelompok kepentingan mendapat ruang yang lebih luas dalam sistem yang demokratis.⁷¹ Demokrasi memberikan ruang terhadap kelompok ini agar dapat memperjuangkan kepentingan mereka. Sehingga mereka dapat memberikan solusi alternatif solusi, bahkan berhasil dan tidaknya implementasi kebijakan sedikit banyak ditentukan oleh kelompok-kelompok kepentingan. Bisa kita lihat dalam hal penolakan terhadap kasus pendidikan berbadan hukum.

2) Partai Politik

Dalam sistem demokrasi partai politik juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi proses perumusan kebijakan. Partai politik sering melakukan “agregasi kepentingan”. Partai-

⁷⁰ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 118

⁷¹ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 120

partai tersebut berusaha untuk mengubah tuntutan-tuntutan tertentu dari kelompok kepentingan menjadi alternatif kebijakan.⁷²

3) Warga Negara Individu

Warga negara individu sering kali diabaikan dalam perumusan kebijakan. Padahal suatu kebijakan diorientasikan terhadap warga negara individu secara umum, sehingga kedudukan mereka dalam merumuskan kebijakan publik harus dilibatkan secara aktif.

Di dalam negara yang menerapkan sistem Demokrasi, peran warga negara dalam perumusan kebijakan pendidikan bukanlah suatu hal yang terlarang, melainkan diwajibkan untuk mengikut sertakan mereka dalam perumusan kebijakan pendidikan. Sebagaimana yang diungkap oleh Charles Lindblom menyatakan bahwa "... dalam rezim demokratis para warga negara memilih para pembentuk kebijakan puncak dalam pemilihan-pemilihan yang murni"⁷³

4. Perencanaan Kebijakan Strategis (*Policy Planning*)

Perencanaan kebijakan merupakan tahap awal dalam pembuatan kebijakan. terdapat berbagai hal yang menjadi pertimbangan dalam tahap ini, seperti menyoal isu-isu yang ada dalam kehidupan sosial serta langka yang semacam apa yang dibutuhkan untuk mengatasi persoalan tersebut. Isu-isu yang berkembang dalam masyarakat akan merupakan manifestasi dari problem kebijakan sebelumnya. Semisal dalam konteks pendidikan, isu klasiknya adalah terkaiat dengan anggaran pendidikan dan pemerataan pendidikan. Disini isu tersebut merupakan dampak dari kegagalan kebijakan yang dicanangkan oleh pihak-pihak terdahulu. oleh karena itu diperlukan suatu kebijakan baru untuk mengatasi hal tersebut.

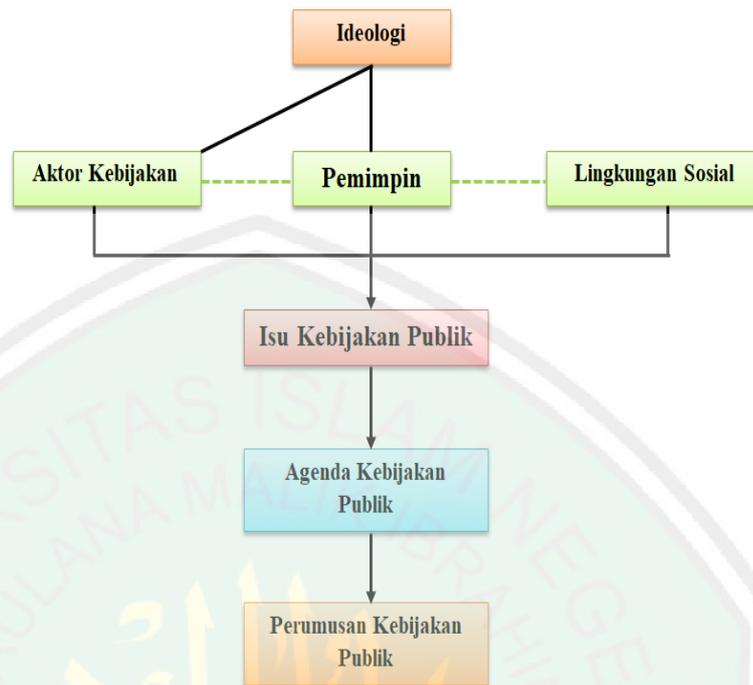
⁷² Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 123

⁷³ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 125

Adapun yang mengartikan isu kebijakan berkaitan dengan perdebatan tentang definisi, eksplanasi, dan evaluasi masalah.⁷⁴ Pengertian tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan memiliki aspek yang sangat kompleks, karena setiap aspek saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya. Aspek pendidikan dalam hal ini harus dilihat dalam hubungannya dengan aspek politik, ekonomi dan sosial. karena ketika seorang perencana hanya memahami satu dan melihatnya tidak ada kaitan dengan yang lain, maka dapat dipastikan kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Selain itu terdapat hal yang lebih substansial dalam tahap ini, yakni ideologi. Setiap orang memiliki cara pandangnya dan keyakinan masing-masing dalam hal menentukan isu prioritas yang harus diatasi. Mereka yang berkecukupan dalam isu lingkungan akan berbeda pandangan dengan mereka yang berkecukupan dalam ranah Hak Asasi Manusia (HAM). Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat objektif dalam memutuskan isu apa yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Dalam tahap penentuan isu ini, harus diakui bahwa akan syarat dengan muatan-muatan kepentingan ideologis tertentu. Selain itu, lingkungan sosial (internal dan eksternal) juga turut mempengaruhi pilihan seseorang dalam menentukan prioritas isu yang akan diangkat kedalam agenda kebijakan. seperti yang tertera dalam gambar berikut:

⁷⁴ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 80



Gambar 1.2 Perencanaan Kebijakan

Disitu sangat jelas terlihat bagaimana posisi ideologis akan sangat menentukan cara pandangan serta relasi aktor dan pemimpin sebagai aktori yang memiliki power dan legitimasi formal juga lingkungan sosial saling mempengaruhi. Hal ini dapat kita lihat dalam konteks isu pendidikan berbadan hukum. Aktor yang bersandar pada ideologi Liberal (Neo Liberal) akan menganggap isu tersebut sebagai satu keharusan yang harus diwujudkan, sedangkan mereka yang menganut ideologi sosialis akan melihat isu tersebut merupakan sesuatu yang tidak penting dan tidak layak untuk diwujudkan, sebab itu hanya akan melahirkan penderitaan bagi masyarakat miskin. Posisi lingkungan sosial dalam hal ini bisa dilihat dari apakah masyarakat yang ada disitu secara ekonomi sudah baik apa tidak, jika dalam suatu lingkungan sosial tertentu dihidupi oleh masyarakat kelas menengah ke atas, maka seorang pemimpin akan segera dapat memutuskan isu tersebut layak untuk dimasukkan dalam agenda kebijakan. Aspek ideologi merupakan hal fundamental yang mesti diperhatikan.

Kebijakan yang neoliberal akan minim partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memahami hal ini dengan seksama.

Agenda kebijakan baru akan dapat terlaksana ketika aktor kebijakan telah menemukan isu apa yang menjadi prioritas dan bersepak untuk itu tersebut. Barbara Nelson menyebut bahwa proses agenda kebijakan berlangsung ketika pejabat publik belajar dari masalah-masalah baru, memutuskan untuk memberi perhatian secara personal dan mobilisasi organisasi yang mereka miliki untuk merespon masalah tersebut.⁷⁵ Jika ini kita telaah secara kritis, maka sesungguhnya hal ini merupakan bagian dari pertarungan wacana (Diskursus).

Chris Weedon diskursus tidak hanya “beroperasi” ditingkat bahasa atau gagasan. Diskursus juga beroperasi ditingkat proses dan lembaga sosial, bahkan ditingkat subjektifitas.⁷⁶ Jika masalah tersebut tidak mampu beroperasi sampai level lembaga, maka masalah tersebut hanya akan selesai ditataran gagasan atau ide. Artinya tidak akan membawa perubahan. Semisal seorang tukang becak atau sekelompok aktivis yang menentang pendidikan tinggi berbadan hukum. Jika persoalan itu tidak dioperasikan dilevel lembaga maka tuntutan penolakan akan menjadi sia-sia. Oleh karena penting kiranya untuk membangun diskursus dalam rangka menetapkan agenda kebijakan.

Roger W. Cobb dan Charles D. Elder mengidentifikasi terdapat dua jenis agenda kebijakan, yakni agenda sistemis dan agenda pemerintah atau lembaga.⁷⁷ Agenda sistemis terdiri atas isu-isu yang menurut anggota masyarakat dianggap penting untuk mendapatkan perhatian publik dan menyangkut masalah-masalah yang berada dalam yuridiksi wewenang pemerintah yang secara sah ada. Sedangkan agenda pemerintah atau lembaga terdiri atas masalah-masalah yang mendapatkan perhatian yang

⁷⁵ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 80

⁷⁶ Alexander Irawan, dkk. *Ilmu Sosial dan Kekuasaan di Indonesia*. (Jakarta: Equinox Publishing Indonesia, 2006). Hal 31

⁷⁷ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 83

sungguh-sungguh dari pejabat pemerintah. Salah satunya adalah keamanan nasional.

Dari sinilah kemudian seorang perencana baru dapat merumuskan kebijakan, dengan melibatkan partisipasi aktif aktor-aktor kebijakan. Menurut Winarno (2016) setidaknya ada dua hal yang mesti diperhatikan dalam merumuskan kebijakan. *Pertama*, kelompok atau individu yang merumuskan masalah tersebut. hal ini selaras dengan pandangan Rushefky bahwa mengenali siapa yang merumuskan masalah merupakan hal penting. *Kedua*, menyangkut kompleksitas dan sifat masalah.⁷⁸ Singkatnya perumusan masalah merupakan hal penting dalam perencanaan kebijakan. Karena ketika seorang perencana gagal mengidentifikasi dan/atau merumuskan masalah akan berdampak pada gagalnya kebijakan. Ketika hal tersebut terjadi, maka kebijakan tersebut tidak layak untuk di implementasi.

5. Perumusan Kebijakan Strategis

Perumusan kebijakan publik merupakan suatu hal prinsipil dan paling awal dalam proses kebijakan. Menurut Riant Nugroho hal yang perlu untuk kita pahami sebelum memahami perumusan kebijakan publik adalah tidak ada cara terbaik untuk merumuskan kebijakan, dan tidak ada cara tunggal untuk merumuskan kebijakan.⁷⁹ Artinya semua bersifat dinamis.

Dalam konteks ini, ada beberapa model kebijakan publik yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan kebijakan. meskipun demikian, model kebijakan merupakan sesuatu yang tidak dapat praksiskan dalam merumuskan kebijakan. jika kita mengacu pada model elite, maka asumsi mendasarnya adalah dalam setiap masyarakat pasti terdapat dua kelompok, yaitu pemegang kekuasaan atau elite (dominan) dan yang tidak memiliki kekuasaan atau *masa* (Subordinat).⁸⁰ Model ini juga berpendapat bahwa

⁷⁸ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 85

⁷⁹ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 544

⁸⁰ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 86

sedemokratis apapun, pasti akan terdapat bias di dalam formulasi kebijakan, karena kebijakan yang ada akan didominasi oleh elite.

Berbeda dengan elite, dalam model pilihan publik formulasi kebijakan dilihat sebagai keputusan kolektif.⁸¹ Artinya tidak ada unsur-unsur dominasi dari kelompok dominan ataupun subordinat. Kebijakan dalam hal ini benar-benar menjadi keputusan yang mengartikulasi kepentingan dari berbagai pihak. Dengan demikian melibatkan publik melalui kelompok-kelompok kepentingan yang dapat merepresentasikan kepentingan mereka. Sedangkan dalam model kelembagaan kebijakan publik dilihat sebagai tugas pemerintah. Maka aktor non-pemerintah tidak memiliki hak dalam membuat kebijakan, sebab yang memiliki hak penuh menurut model ini hanyalah pemerintah. Sehingga apa yang dibuat oleh pemerintah dapat dikatakan sebagai kebijakan publik. Menurut Rian Nugroho, cara pandang yang semacam ini merupakan bentuk dari pemahaman yang sempit dan cenderung menyederhanakan masalah yang ada.⁸²

Akan tetapi dalam model proses, asumsi mendasarnya adalah bahwa politik merupakan suatu proses, sehingga kebijakan publik dipandang sebagai suatu proses politik yang menyertakan rangkaian kegiatan-kegiatan secara berurutan: (1) Identifikasi masalah, (2) Menata agenda formulasi kebijakan, (3) Perumusan proposal kebijakan, (4) Legitimasi kebijakan, (5) Implementasi kebijakan, (6) Evaluasi kebijakan.⁸³ Ada juga model kelompok yang mengandaikan kebijakan sebagai suatu titik keseimbangan (*equilibrium*). Inti gagasan dari model ini adalah interaksi di dalam kelompok akan menghasilkan keseimbangan.⁸⁴

Model Teori Permainan memiliki dua gagasan pokok, yaitu *pertama*, formulasi kebijakan berada di dalam situasi kompetisi yang intensif, dan *kedua*, para aktor berada dalam situasi yang tidak independen ke depan

⁸¹ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 90-91

⁸² Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 84-85

⁸³ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 85

⁸⁴ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 85

melainkan situasi pilihan yang sama-sama bebas atau independen.⁸⁵ Model Sistem mengandaikan bahwa kebijakan merupakan hasil atau *output* dari sistem. Model ini bersandar pada sebuah analogi dengan sistem biologi. Di mana dalam prosesnya berlangsung interaksi antara makhluk hidup dengan lingkungan yang pada akhirnya menghasilkan perubahan hidup yang relatif stabil.⁸⁶ Model Strategis menggunakan rumusan runtun dari manajemen strategis sebagai basis perumusan kebijakan. Perencanaan strategi lebih memfokuskan pada identifikasi dan pemecahan isu-isu serta lebih menekankan pada penilaian terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi dengan orientasi kepada tindakan.⁸⁷ Adapun model musyawarah (*Deliberative*) yang oleh Hajer dan Wagenar model musyawarah (*Deliberative*) mengandaikan bahwa kebijakan publik dirumuskan melalui interaksi intensif diantara para pemangku kepentingan atau konstituen (*stakeholders*) di mana pada akhirnya kesepakatan di antara yang ditetapkan sebagai kebijakan publik.⁸⁸ Dari berbagai model perumusan kebijakan yang telah dijelaskan sebelumnya. Disini hanya akan digunakan beberapa model yang dianggap cukup representatif, yakni model kelembagaan, model strategis dan model demokratis.

6. Implementasi Kebijakan Strategis

Implementasi merupakan suatu proses praksis yang dilakukan oleh aktor kebijakan untuk mewujudkan suatu perubahan sebagaimana yang sudah ditetapkan pada saat perumusan kebijakan. Tahap ini merupakan yang terpenting dalam proses kebijakan, karena dapat dikatakan ini meruakan tahap yang menentukan berhasil dan/atau tidak kebijakan tersebut dalam mewujudkan suatu perubahan. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Rian Nugroho bahwa “Rencana adalah 20% keberhasilan,

⁸⁵ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 90

⁸⁶ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 91

⁸⁷ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 89

⁸⁸ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hlm, 91

Implementasi adalah 60% sisanya, 20% sisanya adalah tergantung kita mengendalikan implementasi".⁸⁹

Tujuan yang telah diterjemahkan dalam kebijakan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh peranan aktor. Dalam konteks ini, seorang aktor kebijakan dihadapkan pada persoalan solidaritas. Sehingga prinsip humanisme merupakan suatu hal yang mesti dijadikan pijakan dalam implementasi kebijakan di mana tidak ada aktor yang di marginalkan ataupun aktor berada dalam relasi yang dominatif. Karena tahapan ini sangat berhubungan dengan proses sebelumnya, maka dapat dipastikan jika kepentingan aktor kebijakan ada yang tidak terartikulasi maka dalam tahap implementasi kebijakan akan minim partisipasi yang sudah barang tentu akan berimplikasi pada potensi kegagalan.

Aktor kebijakan dalam hal ini harus pandai dalam membaca kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang, baik itu kemungkinan akan sebuah peluang dan/atau tantangan guna implementasi kebijakan dapat sesuai dengan harapan yang diimpikan bersama. Implementasi kebijakan juga membutuhkan solidaritas antar aktor, dan hendaknya membangun sebuah lingkungan yang kondusif agar mempercepat jalannya perubahan yang ingin dicapai.

Dalam pandangan umumnya implementasi dilihat sebagai pelaksanaan sebuah kebijakan yang dilakukan oleh aktor kebijakan, organisasi, prosedur, teknik dan kerja sama.⁹⁰ Untuk itu, solidaritas, komunikasi dan saling mempercayai satu sama lain merupakan sebuah prinsip yang mesti dipegang guna mempercepat mencapai sebuah tujuan. Dalam kondisi yang demikian tidak ada relasi hegemonik ataupun dominasi. Semuanya berdiri dalam satu relasi yang sama yaitu, kesetaraan, kebersamaan dan persaudaraan.

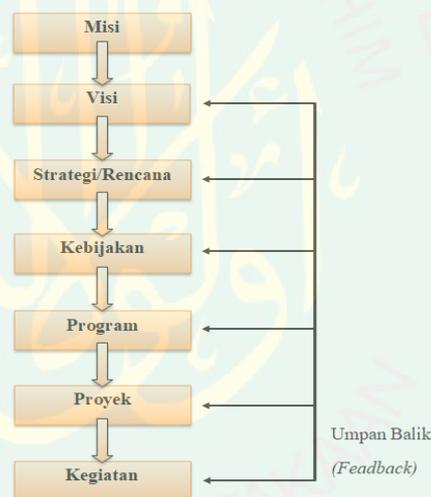
Sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle bahwa tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan

⁸⁹ Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hal, 681

⁹⁰ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 134

tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.⁹¹ Dititik ini konsisten kebijakan publik yang telah dirumuskan sebelumnya diterjemahkan ke dalam tindakan yang memiliki tujuan. Tindakan merupakan suatu usaha untuk merubah keputusan menjadi sebuah tindakan operasional dalam kurun waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan awal.

Implementasi secara prinsipiil merupakan metode untuk melakukan perubahan. Sehingga dalam proses mencapai tujuan, ada beberapa hal yang mesti diperhatikan. Seperti Misi, visi dan strategi dalam suatu lembaga. Poin-poin tersebut harus dapat terjemahkan oleh para perumus kebijakan, sebab ini menyangkut masa depan suatu organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.3 Sekuensi Implementasi Kebijakan

Misi merupakan satu hal penting yang mesti dikedepankan dalam proses kebijakan. sebab Misi merupakan sesuatu yang inheren dalam suatu lembaga, sedangkan visi lebih kepada individu.⁹² Artinya bahwa dalam proses perumusan kebijakan, nilai-nilai yang ada dalam misi organisasi

⁹¹ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 135

⁹² Riant Nugroho. *Op. Cit.*, Hal, 676

sudah menjadi nilai kolektif sehingga artikulasi nilai tersebut sudah merepresentasikan nilai kolektif dari aktor kebijakan. Sedangkan Visi merupakan cita individu atau pemimpin dalam organisasi, sehingga dia harus ditempatkan pada tahap setelah nilai-nilai yang terkandung dalam misi organisasi sudah dilakukan guna mencegah banalitas kekuasaan seorang pemimpin lembaga. Implikasi dari banalitas kekuasaan pemimpin adalah kebijakan hanya mementingkan kepentingan kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi.

a. Model-Model Implementasi

Implementasi kebijakan memiliki beragam macam model yang berbeda. Setiap model yang digunakan oleh aktor kebijakan akan menghasilkan output yang berbeda pula. Seperti yang dikatakan Nugroho bahwa pendekatan dalam implementasi kebijakan dapat dikelompokkan ke dalam tiga generasi, yaitu:

“Generasi pertama, pada tahun 1970an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya.... Generasi kedua, tahun 1980an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah” (*top-downer prespective*)..... generasi ketiga, 1990an, memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksanaan implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. (Rian Nugroho, 2012: 682-683)

Dari generasi pertama kita dapat melihat bahwa kebijakan hanya dipahami sebagai masalah kebijakan dan eksekutornya yang artinya diluar dari pada domain eksekutor atau pengambil keputusan itu tidak bisa berpartisipasi aktif untuk mengatasi masalah kebijakan. Sedangkan dalam generasi kedua sangat tampak terlihat bahwa implementasi kebijakan hanya urusan birokrasi semata. Pandangan ini masih kita jumpai dalam kehidupan kita berbangsa dan bernegara. Berbeda dengan generasi pertama dan kedua, pada generasi terakhir tampaknya peranan aktor merupakan suatu hal yang sangat penting

dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam konteks ini ruang-ruang partisipasi sudah mulai terbuka lebar.

Mengingat persoalan kebijakan begitu besar, maka dibutuhkan model model yang nantinya digunakan sebagai pisau analisis untuk mempermudah aktor kebijakan dalam tahap implementasi. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Wahab (2016) dengan bekal model-model atau tipologi-tipologi, analisis kebijakan akan dipermudah tugasnya dalam memahami bagaimana proses implementasi itu berlangsung.⁹³

Model implementasi pertama diperkenalkan oleh Donald Van Meter dengan Carl Van Horn. Mereka mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementator, dan kinerja kebijakan publik⁹⁴ serta mengemukakan beberapa variabel yang turut mempengaruhi kebijakan publik adalah:

- 1) Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi.
- 2) Kreativitas agen pelaksana/implementor.
- 3) Kondisi ekonomi, sosial, dan politik
- 4) Kecenderungan (*disposition*) pelaksana/implementor

Selain itu, George Edwards dalam bukunya “*Implementing Public Policy*” juga memperkenalkan model implementasi. Edwards menyarankan bahwa dalam tahap implementasi hendaknya melihat empat variabel penting, yakni: komunikasi, sumber sumber, kecenderungan kecenderungan atau tingkah laku, dan struktur birokrasi.⁹⁵

Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan tersebut dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik untuk melihat respon pihak-pihak yang terlibat. Terdapat tiga hal penting dalam komunikasi, yakni: transmisi, konsistensi dan kejelasan. **Transmisi** merupakan

⁹³ Solichin Abdul Wahab. *Op. Cit.*, Hal, 152

⁹⁴ Riant Nugroho. *Op, Cit.*, Hal, 683

⁹⁵ Budi Winarno. *Op, Cit.*, Hlm, 156

faktor pertama dalam komunikasi kebijakan. Mentransmisikan keputusan kebijakan merupakan tindakan awal yang mesti dilakukan guna menghindari kesalahpahaman terhadap keputusan yang sudah ditetapkan. Sedangkan **kejelasan** merupakan faktor kedua yang mesti dilakukan sipejabat atau aktor otoritatif. Karena setiap petunjuk pelaksanaan tidak hanya diterima oleh pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan haru diperjelas. Tindakan ini dilakukan agar seorang pelaksana tahu kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan. **Konsistensi** merupakan faktor terakhir dalam komunikasi. Artinya konsistensi akan turut mempengaruhi efektifitas dan efisiensi dari implementasi kebijakan.⁹⁶

7. Evaluasi Kebijakan Strategis

Evaluasi merupakan tahapan akhir dari proses kebijakan. Berhasil dan tidaknya suatu kebijakan akan diketahui setelah proses kebijakan telah sampai ditahap evaluasi. Karena setiap program yang dicanangkan dan ditetapkan tidak akan menghasilkan hasil yang maksimal. Aktor kebijakan juga dapat melihat problem apa yang sesungguhnya membuat program yang di canangkan itu berhasil atau tidak. Sehingga dalam proses perumusan kebijakan ke depannya dapat perbaiki menjadi lebih baik dari yang sekarang.

Menurut Mustofadiajaja evaluasi merupakan proses pemberian nilai atau sesuatu “fenomena” di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (*value judgment*) tertentu.⁹⁷ Fenomena terkait realitas yang menjadi sebab dari proses transformasi yang hendak ingin dicapai. Secara umum, istilah evaluasi sering kali disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nialainya.⁹⁸

⁹⁶ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hlm, 155-158

⁹⁷ Joko Widodo. *Op. Cit.*, Hal, 111

⁹⁸ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 608

Thomas Dye menyatakan evaluasi kebijakan adalah pembelajaran tentang konsekuensi dari kebijakan publik.⁹⁹ Sedangkan Lester dan Stewart mengatakan bahwa evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda. *Tugas pertama*, menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. *Tugas kedua*, menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan *standar* atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰⁰

Menurut Joko Widodo evaluasi kebijakan dapat dibedakan dari dua macam tipe. *Pertama*, tipe evaluasi hasil (*outcomes of public policy implementation*) merupakan riset yang mendasarkan dari tujuan kebijakan. *Kedua*, Tipe evaluasi proses (*process of public implementation*), yaitu riset evaluasi yang mendasarkan diri pada petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknis (*juknis*).¹⁰¹ Sedangkan menurut Parsons evaluasi dalam kebijakan publik melibatkan kontrol melalui penilaian/apresiasi/pengukuran kinerja/*monitoring* terhadap orang-orang yang bekerja disektor publik baik ditingkat lapangan maupun tingkat manajerial/kebijakan.¹⁰²

William Dunn menyebutkan bahwa evaluasi kebijakan memiliki tiga jenis pendekatan, yakni:

a. Evaluasi Semu

Evaluasi Semu merupakan suatu pendekatan menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai hasil kebijakan, tanpa berusaha untuk menanyakan tentang manfaat atau nilai dari hasil-hasil tersebut terhadap individu, kelompok, atau masyarakat secara keseluruhan.¹⁰³

Dimaksud metode deskriptif adalah suatu upaya untuk

⁹⁹ Wayne Parsons. *Op. Cit.*, Hal, 547

¹⁰⁰ Budi Winarno. *Op. Cit.*, Hal, 193

¹⁰¹ Joko Widodo. *Op. Cit.*, Hal, 112

¹⁰² Wayne Parsons. *Op. Cit.*, Hal, 555

¹⁰³ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 613

menggambarkan suatu fenomena yang terjadi dilapangan (realitas), sehingga segala macam hal yang bisa menjadi hambatan dan/atau yang menyukkseskan suatu kebijakan dapat digambarkan dengan jelas melalui deskripsi realitas yang ada.

b. Evaluasi Formal

Evaluasi formal adalah pendekatan yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dipercaya mengenai hasil-hasil kebijakan tetapi mengevaluasi hasil tersebut atas dasar tujuan program kebijakan yang telah diumumkan secara formal oleh pembuat kebijakan dan administrator program.¹⁰⁴ Artinya hasil tersebut digunakan untuk tujuan program kebijakan secara resmi, guna kebijakan tersebut lebih memiliki legitimasi dan formalitas. Evaluasi ini juga bersifat sumatif atau formatif, tetapi mereka juga dapat meliputi kontrol langsung atau tidak langsung terhadap masukan kebijakan dan proses-proses.¹⁰⁵

c. Evaluasi Keputusan Teoritis

Evaluasi keputusan teoretis adalah pendekatan yang menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan yang secara eksplisit dinilai oleh berbagai macam pelaku kebijakan.¹⁰⁶ Menurut Dunn (2003) tujuan utama dari evaluasi teoretis keputusan adalah untuk menghubungkan informasi mengenai hasil-hasil kebijakan dengan nilai-nilai dari berbagai pelaku kebijakan.

B. KEPEMIMPINAN MADRASAH

Istilah kepemimpinan berasal dari kata ‘pemimpin’ yang artinya orang yang berada di depan dan memiliki pengikut. Disini tidak ada pertimbangan ras, etnis ataupun agama, sebab yang diutamakan adalah pengaruhnya. Sedangkan dalam konteks Islam terdapat dua konsep penting yang saling berkaitan, yaitu:

¹⁰⁴ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 613

¹⁰⁵ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 614

¹⁰⁶ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 619

imamah dan *khilafah*. Dua konsep tersebut didefinisikan secara berbeda-beda tergantung pada mazhab yang dianut oleh orang yang mendefinisikan.¹⁰⁷

Salah satu hal yang membedakan antara manusia dengan hewan adalah berpikir dan bekerja. Dua hal tersebut sangat jelas terlihat dalam diri manusia. Tentu anggapan ini masih perlu untuk di perdebatkan, sebab pada kenyataannya hewan juga berpikir dan bekerja. Salah seorang filsuf Prancis, Rene Descartes (1596-1650) menegaskan bahwa *cogito ergo sum*, saya berpikir maka saya ada. Penegasan tersebut bermakna bahwa tanpa kemampuan berpikir seseorang tidakla memiliki eksistensi dalam lingkungan sosial. Artinya berpikir dalam hal ini dimaknai sebagai suatu produksi gagasan terkait hal baru yang memiliki kaitan erat dengan proses transformasi sosial. Mungkin kita akan berpikir mengapa orang-orang seperti Aristoteles dan Plato masih dikenal orang manusia di abad modern? Hal ini tidak terlepas dari gagasan besar yang hendak mereka kemukakan di masanya. Gagasan yang mereka kemukakan mampu menembus batasan sejarah dimasa mendatang. Sehingga tidak heran jika mereka masih tetap eksis dalam hal pemikirannya. Sedangkan binatang tidak demikian.

Dalam konteks kerja. Adalah Karl Marx yang mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya adalah bekerja. Disini kita akan menemukan perbandingan mendasar bahwa binatang juga bekerja. Namun apa yang membedakan antara kerja manusia dan kerja binatang?. Binatang pada dasarnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri dan tidak dapat menghasilkan nilai lebih. Manusia bekerja tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya sendiri, namun juga bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan oleh orang lain. Kerja manusia juga menghasilkan nilai lebih yang termatrealisasi melalui upah kerja mereka. Contoh buruh pabrik yang memproduksi baju atau sejenisnya.

Jadi kerja dan berpikir merupakan dua hal mendasar yang juga mesti dipahami, sebab ini yang menjadi sumber dari perilaku manusia. Setiap tindakan yang diambil seseorang dalam kegiatan kerja mereka selalui didasarkan oleh

¹⁰⁷ Rendy Adiwilaga. Kepemimpinan Pemerintah Indonesia: Teori dan Prakteknya. (Yogyakarta: Budi Utama, 2018). Hlm, 6

fikiran yang mampu menggerakkan mereka untuk mengambil tindakan tersebut. Dalam konteks kelembagaan, setiap individu dapat memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin. Sebab disini kekuatan sentralnya ada pada pengaruh. Kemampuan individu dalam mempengaruhi orang lain bisa dikatakan sebagai seorang pemimpin. Namun saja, dia tidak memiliki otoritas yang legal.

Kompleksitas menjadi seorang pemimpin dibutuhkan dua hal mendasar. *Pertama*, otoritas yang legal. Dalam artian bahwa dia memiliki otoritas yang sah untuk memimpin suatu lembaga, seperti kepala sekolah yang diangkat melalui mekanisme yang berlaku. *Kedua*, otoritas *legitimasi*. Otoritas legitimasi biasanya terdapat pada mereka yang tidak memiliki posisi tinggi dalam lembaga, namun berkat kemampuan yang dimiliki kemudian digunakan untuk mempengaruhi orang lain. Maka dalam hal ini kepemimpinannya juga sah dihadapan mereka yang memberikan legitimasi terhadapnya. Jika kita tarik lebih jauh maka sesungguhnya kita bisa melihat terdapat faktor ketiga, yakni: mereka yang memiliki otoritas legitimasi dan legal.

Namun menjadi seorang pemimpin tidak hanya di dasarkan pada legitimasi dan legalitas semata. Namun yang terpenting dalam hal ini adalah bagaimana peran seorang pemimpin terhadap bawahannya. Peranan ini mesti diarahkan untuk bagaimana caranya agar seorang pemimpin mampu memberikan rasa aman terhadap orang yang dia pimpin, serta memberikan dan/atau menyediakan segudang keyakinan terhadap mereka dan melindungi. Tugas inilah yang sering kali tidak dapat diselesaikan oleh seorang pemimpin, lantaran kekuasaan yang diselewengkan.

1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. Baik buruknya organisasi akan sangat tergantung pada peran seorang pemimpin. Dalam berbagai hal, kesuksesan seorang pemimpin tidak serta merta dikarenakan oleh kecerdasan intelektual, melainkan kecerdasan tersebut harus diimbangi dengan kecerdasan emosional dan spiritual. Karena dengan demikian, segala sesuatu yang dilakukan olehnya akan selalu mempertimbangkan nilai-nilai humanis.

Upaya menyeimbangkan tiga kecerdasan tersebut ditujukan agar seorang pemimpin tidak hanya mengandalkan otoritas yang dimiliki. Melainkan dalam hal ini seorang pemimpin berusaha agar bagaimana caranya agar otoritas yang dimiliki tidak serta merta memberangus otonomi individu. Sebab bila seorang pemimpin ego dengan otoritasnya, hal ini akan berakibat pada lenyapnya *otonomi* individu, yang kemungkinan besar akan membuat seorang menjadi anarkis.

Sebagaimana yang di kemukakan oleh Ki Hajar Dewantara dalam trilogi kepemimpinan, yaitu: *ing ngarsa sung tauladha*, *ing madya mangun karsa*, dan *tutwuri handayani*.¹⁰⁸ Maksudnya adalah seorang pemimpin harus mampu berada disemua posisi. Dalam artian bahwa seorang pemimpin tidak hanya selalu berada pada posisi tertinggi yang selalu melakukan instruksi, namun pemimpin juga perlu berada bersama bawahan agar bisa mengetahui kepentingan substansial dari bawahannya.

Menurut Lukiyanti (2016) *ing ngarsa sung tauladha* menekankan pesan seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus bisa diteladani, bisa membimbing, dan memberi arah tujuan organisasi. Sedangkan *ing madya mangun karsa* adalah seorang pemimpin harus bisa membangkitkan semangat orang-orang yang dia pimpin dan *tutwuri handayani* menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinya.

Konsep pemimpin sendiri berasal dari kata asing, yakni *leader*. Sedangkan kepemimpinan merupakan arti kata *leadership*. Fairchild dipahami sebagai seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan atau mengontrol usaha (upaya) orang lain atau melalui prestis.¹⁰⁹ Sedangkan menurut Muhaimin Suti'ah dan Sugeng Laksono kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang

¹⁰⁸ Kuku Lukiyanti. *Mandor, Model Kepemimpinan Tradisional Jawa Pada Proyek Konstruksi Era Modern*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016). Hlm, 41

¹⁰⁹ Rendy Adiwilaga. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia: Teori dan Prakteknya*. (Yogyakarta: Budi Utama, 2018). Hlm, 9

tersebut dapat menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin.¹¹⁰

Adapun Kouzes (1995) yang mendefinisikan pemimpin sebagai seorang pioner yang bersedia untuk melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas dapat menjadi panutan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.¹¹¹ Tanpa adanya visi yang jelas, seorang pemimpin dapat menjerumuskan orang dan lembaga yang dia pimpin ke dalam jurang kegagalan.

Sedangkan menurut Taty Rosmiata dan Dedy Achmad Kurniadi, kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar dapat menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.¹¹²

Menurut Jules Masserman mengatakan seorang pemimpin harusnya memenuhi tiga fungsi,¹¹³ yakni:

- a. Menyediakan petunjuk yang mensejahterakan
- b. Menyediakan sebuah organisasi sosial di mana rakyat merasa relatif aman,
- c. Menyediakan mereka satu set keyakinan.

Menurut Muslimin kepemimpinan (*leadership*) dengan manajemen (*management*), keduanya memiliki kemiripan. Di mana seorang kepemimpinan harus memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita

¹¹⁰ Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. (Jakarta: Kencana, 2011). Hlm, 29

¹¹¹ Rendy Adiwilaga. *Op. Cit.*, Hlm, 9

¹¹² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: Alfabeta, 2012). Hlm, 125

¹¹³ Ahmed Deedat. *The Choice: Dialog Islam-Kristen*. Penerjemah, Setiawan Budi Utomo. (Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar, 2014). Hlm, 31

mendaki tangga seefisien mungkin.¹¹⁴ Sedangkan menurut Robins (1996) kepemimpinan sebagai suatu upaya mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.¹¹⁵

Pemimpin bukan soal pilihan mayoritas, ataupun modal yang dimilikinya. Tapi pemimpin muncul karena kerinduan untuk memperjuangkan keadilan. Keadilan merupakan suatu fondasi yang mesti ditanamkan dalam perjuangan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan kolektif. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ali bin Abi Thalib “Tiga orang rusaknya agama: Imam yang tidak adil, orang saleh yang adil dan ulama yang jahat”¹¹⁶

Disini Mar’at mengemukakan bahwa kepemimpinan dilihat sebagai; 1) kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok; 2) kepemimpinan sebagai kepribadian; 3) kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain; 4) kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh; 5) kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku; 6) kepemimpinan sebagai bentuk persuasi; 7) kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan; 8) kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan; 9) kepemimpinan sebagai akibat interaksi; 10) kepemimpinan sebagai pembeda peran dan; 11) kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.¹¹⁷

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

a. Tipe Otoriter

Dalam kepemimpinan yang otoriter. Seorang pemimpin bertindak sebagai seorang diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota kelompok

¹¹⁴ Imam Muslimin. *Pemimpin Perubahan Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2013). Hlm, 23

¹¹⁵ Imam Muslimin. *Op, Cit.*, Hlm, 25

¹¹⁶ Eko Prasetyo. *Kitab Pembebasan: Tafsir Progresif Atas Kisah-Kisah Dalam Qur'an*. (Malang: Beranda, 2016) Hlm, 166

¹¹⁷ Berliana Kartakusumah. *Pemimpin Adiluhung Genalogi Kepemimpinan Kontemporer*. (Jakarta: Penerbit Teraju, 2006). Hlm, 26

terhadap pemimpinnya.¹¹⁸ Kepribadian seorang pemimpin diktator selalu dilihat sebagai sesuatu yang buruh dan sangat mengancam terhadap bawahan dan untuk orang yang dia pimpin.

Ada dua kemungkinan yang terjadi, yaitu: *pertama*, pemimpin otoriter akan bertindak semena-mena terhadap bawahan dan menindas, karena semua yang dilakukan adalah atas nama visi lembaga. Pada masa orde lama kita bisa melihat ini dengan jelas. Di mana Soeharto selaku pemimpin diktator bersikap semena-mena untuk menertibkan masyarakat yang di dasarkan pada stabilitas dan kemandirian negara demi pembangunan dapat berjalan lancar. *Kedua*, pemimpin diktator akan lebih cepat dalam melakukan perubahan. Meskipun perubahan tersebut didasarkan oleh tujuan individu atau kelompok tertentu. Namun yang terpenting adalah seorang pemimpin otoriter harus mampu menjaga kewibawaan dalam artian yang positif. Kewibawaan disini berkaitan dengan integritas, watak, karakter, kredibilitas, akhlak.

b. Tipe *Laissessez-Faire*

Dalam tipe ini, pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap kinerja bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran dari pemimpin.¹¹⁹ Tipe ini didasarkan pada doktrin Adami Smit yang tidak menghendaki campur tangan pihak-pihak otoritatif. Sebab dalam pandangannya semua akan berjalan dengan baik lantaran ada tangan-tangan yang tidak terlihat yang akan menciptakan keadilan bersama.

c. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan yang demokratis merupakan pemimpin yang memosisikan dirinya berada ditengah-tengah anggota kelompok

¹¹⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Op. Cit.*, Hlm, 127

¹¹⁹ *Ibid.*, Hlm, 127

masyarakat. Pemimpin demokratis tidak dapat menegasi kelompok yang tidak sejalan dengan kepentingannya, melainkan sifat netral adalah syarat dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif agar bekerja secara produktif.¹²⁰

d. Tipe Pseudo-demokratis

Tipe ini dapat dikatakan sebagai demokratis atau manipulasi demokratik. Pemimpin yang bertipe ini, hanya tampak saja bersifat demokratis padahal sebenarnya dia bersifat otokrasi.¹²¹ Artinya bahwa ada semacam suatu rekayasa atau settingan dalam setiap kali mencoba untuk memusyawarahkan hal-hal penting yang terkait dengan kepentingan lembaga. Namun semua itu sudah diatur sedemikian rupa berdasarkan kepentingannya semata. Dengan kata lain, tindakan demokratis hanya sebatas formalitas belaka.

3. Keterampilan Yang Harus di Miliki Pemimpin

Seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki berbagai macam keterampilan. Guna hegemoni sang pemimpin tetap ada dalam genggamannya. Pemimpin yang tidak memiliki keterampilan adalah pemimpin yang berpotensi membawa suatu lembaga yang dipimpinnya ke arah yang gagal. Sebab dia tidak memiliki keterampilan dalam mengelola atau memimpin lembaga.

Menurut George R. Terry ada 10 sifat pemimpin yang mesti dikuasai, yaitu; 1). Kecerdasan (*intelegence*); 2). Inisiatif (*inisiatuve*); 3). Kekuatan atau pendorong (*energy or dive*); 4). Kematangan perasaan (*emosional matuality*); 5). Meyakinkan (*persuaive*); 6). Kemahiran berkomunikasi (*Communicative Skill*); 7). Ketenangan diri (*Self Assurance*); 8). Cerdik (*Preceptive*); 9). Daya cipta (*creativity*); 10). Berperan serta dalam

¹²⁰ *Ibid.*, Hlm, 127

¹²¹ *Ibid.*, Hlm, 127

pergaulan (*Social Participation*).¹²² Titik tekannya disini adalah bagaimana komunikasi dan kedekatan seorang pemimpin dengan bawahannya yang di basiskan pada kemampuan berpikir untuk dapat memahami kepentingan dari orang-orang yang dibawahnya.

Dari 10 sifat pemimpin yang di kemukakan oleh Terry, maka harus diimbangi dengan keterampilan yang mesti dikuasai oleh pemimpin. Menurut Rosmiati dan Kurniady ada beberapa keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan,¹²³ yakni:

a. Keterampilan dalam memimpin

Seorang pemimpin harus menguasai bagaimana caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk “*morale*” kelompok, bersama-sama membuat keputusan, dan mengembangkan “*working within the group*”. Untuk memperoleh keterampilan tersebut, maka langkah yang harus diambil oleh seorang pemimpin adalah menyatu dengan lingkungan dan bawahannya.

b. Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antara manusia. Ada dua hubungan dalam kehidupan sehari-hari:

- 1) Hubungan fungsional atau formal, yaitu hubungan karena tugas resmi dan pekerjaan resmi.
- 2) Hubungan pribadi atau informal, yaitu hubungan yang lebih bersifat kekeluargaan.

Dalam hubungan ini, intinya ada pada saling menghargai antara dua hubungan tersebut. Tidak ada yang saling menegasi ataupun

¹²² Soekarso Iskandar Putong. *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Pratis*. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2015). Hlm, 72 Lihat: https://books.google.co.id/books?id=g6hxBgAAQBAJ&pg=PA58&dq=Konsep+Kepemimpinan&hl=ban&sa=X&ved=0ahUKEwjfjOOW-9jcAhWRfX0KHexpDtw4ChDoAQg_MAY#v=onepage&q=Konsep%20Kepemimpinan&f=true. Akses 7 Agustus 2018

¹²³ *Ibid.*, Hlm, 128-129

mereduksi antara satu dengan yang lain. Karena keduanya merupakan bagian yang inheren dalam kehidupan dewasa ini.

a. Keterampilan dalam Proses kelompok

Maksud dari keterampilan ini adalah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal. Intinya terletak pada hubungan insani dan tanggung jawab bersama.

b. Keterampilan dalam Administrasi Personil

Administrasi personel mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personil ialah: seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan.

c. Keterampilan dalam menilai

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah di capai. Yang dinilai biasanya; hasil kerja, cara kerja, dan orang yang mengerjakannya.

C. MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN

Lembaga pendidikan pada dasarnya memiliki berbagai macam persoalan yang sangat kompleks. Kompleksitas persoalan yang dihadapi lembaga pendidikan merupakan hal esensial yang menjadi hambatan lembaga dalam melakukan transformasi kelembagaan menuju kualitas lembaga yang lebih baik. Abuddin Nata mengemukakan tiga program yang dapat dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan mutu lembaga. *pertama*, peningkatan mutu akademis.

Kedua, peningkatan mutu manajemen pendidikan. *Ketiga*, Peningkatan keuangan.¹²⁴

Peningkatan mutu akademis berkaitan dengan kualitas tenaga pendidik serta kelengkapan sarana dan prasarana kelembagaan yang dijadikan sebagai basis pijakan dalam meningkatkan kualitas peserta didik dalam proses belajar. Transformasi akan dapat terlaksana ketika terdapat sinergitas kualitas sarana prasarana, tenaga pendidik dan peserta didik. Pada tahap ini poinnya adalah untuk menciptakan kualitas diinternal lembaga yang dapat dijadikan sebagai nilai lebih oleh lembaga untuk meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) di hadapan masyarakat. Berbagai program lembaga seperti beasiswa hingga pelatihan serta studi banding harus disediakan untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas kelembagaan dan sumber daya manusia.

Peningkatan manajemen mutu manajemen pendidikan dapat menggunakan standardisasi mutu pendidikan, seperti *Total Quality Manajemen*. Standar mutu yang berlaku secara umum dapat dijadikan sebagai instrumen dalam mengerucutkan poin-poin yang dapat dipakai untuk meningkatkan lembaga pendidikan yang bersandar pada ide sentral. Melalui pemakaian standardisasi mutu kemudian diarahkan untuk membangun satu manajemen yang berbasis pada sistem yang kemudian dilaksanakan dengan kekuatan basis sumber daya manusia yang berkualitas unggul serta tim kerja.

Peningkatan mutu keuangan dapat dilakukan melalui berbagai macam usaha lembaga dalam memperoleh uang. Tidak dapat dimungkiri bahwasanya uang merupakan motor penggerak suatu lembaga, uang merupakan penentu seberapa lama lembaga akan bertahan. Oleh karena itu lembaga harus menerapkan konsep manajemen kewirausahaan. Namun bukan berarti lembaga harus memeras siswa/i dalam mendapatkan keuntungan finansial. Secara prinsipil manajemen mutu tidak akan memiliki arti apa-apa jika tidak diimbangi dengan praktek. Sebagaimana yang dikatakan oleh [Muhammad Kristiawan, dkk](#) (2017)

¹²⁴ Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. (Bogor: Kencana, 2003). Hlm, 85-88

manajemen mutu bermanfaat apabila di praktekkan. Tanpa adanya praktek, manajemen mutu hanya slogan semata.

Menurut Fusco faktor kesuksesan manajemen mutu pendidikan adalah 1) kepemimpinan yang kuat; 2) perbaikan sistem secara berkesinambungan; 3) metode statistik yang kuat; 4) memiliki visi dan nilai bersama; 5) pesan dan perilaku konsisten disampaikan kepada pelanggan.¹²⁵ Lima faktor ini merupakan indikator yang mesti diperhatikan secara seksama. Kepemimpinan yang lemah akan cenderung memperlambat transformasi dan/atau menghancurkan lembaga. Sistem yang berkesinambungan merupakan satu hal wajib yang mesti dilakukan sebagai penanda mengikuti perkembangan zaman yang mesti diikuti oleh lembaga. Metode statistik hendak memperkuat kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan. Visi bersama membuktikan adanya soliditas anggota yang ada dalam lembaga tersebut. konsistensi merupakan penentu untuk menjaga pelanggan agar tidak hilang diambil para pesaing.

Orientasi dari digunakan konsep manajemen mutu adalah untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Terkait kualitas, ada dua hal yang bisa digunakan sebagai basis pijakan dalam meningkatkan kualitas. *Pertama*, kualitas dalam konsepsinya yang absolut (konsep absolut) berkaitan dengan produk yang memenuhi standar tinggi dan sempurna. *Kedua*, kualitas dalam konsepsinya yang relatif (konsep relatif) tidak hanya berkaitan dengan atribut dari jasa atau produk, namun barang atau jasa yang memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Dalam artian kualitas dalam kosesp yang relatif bukan sebagai tujuan akhir melainkan dijadikan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan.¹²⁶

1. Pengertian Manajemen Mutu

Pendidikan yang sudah terintegrasi dengan pasar, telah menjadikan mutu sebagai jantung dari lembaga pendidikan. Institusi pendidikan berlomba-lomba dalam mencapai mutu, karena tujuan utamanya adalah

¹²⁵ Muhammad Krisiawan, dkk. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: Deepublish, 2017). Hlm, 143

¹²⁶ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003). Hlm, 67

produk dari lembaga tersebut dapat laku di pasar. Indikator pasar dewasa ini dalam melihat tenaga kerja yang berkualitas, dapat dilihat dari mutu lembaga orang tersebut. Artinya orang yang di produksi dari lembaga yang bermutu sudah jelas akan laris manis di pasar.

Mutu pada dasarnya bukanlah hal yang abstrak. Karena pada dasarnya mutu memiliki basis material yang jelas. Di mana mutu lahir dari kondisi objektif dari kapitalisme. Ekspansi kapitalisme perusahaan ke pendidikan, telah merangsang pendidikan untuk meformulasi konsep mutu dari perusahaan yang di kontekskan pada pendidikan. Pada titik inilah konsep mutu pendidikan mulai bermunculan. Menurut Sallis mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹²⁷

2. Konsep Manajemen Mutu

Konsep manajemen mutu pendidikan merupakan suatu konsepsi yang berasal dari Total Quality Manajemen. Adalah Edward Deming merupakan pelopor dari konsep TQM ini, yang mula-mula konsep berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu. Namun seiring berjalannya waktu, konsep tersebut merembet ke semua aspek dalam organisasi.

Perkembangan upaya mewujudkan mutu dapat ditelusuri dari konsep “*inspection*”, kemudian berkembang “*quality control and statistical theory*”, selanjutnya berkembang “*quality in japan*” yang menghantarkannya pada konsep “*total quality*”. Perkembangan selanjutnya adalah “*total quality management*”, kemudian berkembang menjadi “*quality awards and excellence model*”, “*Business Excellence*”.¹²⁸

¹²⁷ Edward Sallis. *Total Quality Management In Education*. Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010). Hlm, 33

¹²⁸ Edward Sallis. *Op. Cit.*, Hlm, 290-291

a. Inspeksi (*inspection*)

Konsep Inspection meliputi; pengukuran, pengujian, dan test produk, proses dan pelayanan dalam membuat produk yang sama. Pada awalnya inspection muncul untuk menentukan apakah pekerja dan hasil kerjanya sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan oleh pabrik atau tidak. sehingga untuk mengukur hal tersebut, dibutuhkan indikator yang relatif objektif dalam mengukur suatu produk dari hasil kerja itu bermutu atau tidak. salah satu tugas dari Infeksi bertujuan untuk¹²⁹:

- 1) Menyediakan jaminan bahwa tidak ada kegagalan produk baik pada pabrik atau Workshop.
- 2) Memfokuskan pada produk dan mendeteksi masalah-masalah di dalam produk.
- 3) Melaksanakan pengetesan untuk setiap item untuk menjamin bahwa produk telah sesuai dengan spesifikasinya.
- 4) Menganalisis proses produksi akhir dan mendukung pelatihan khusus inspektur.

b. *Quality Control and Statistical Theory*

Konsep ini pertama kali diperkenalkan untuk mendeteksi dan memperbaiki masalah-masalah selama proses produksi untuk mencegah adanya kegagalan suatu produk. Ada empat hal penting yang harus di pahami dalam konsep ini, yaitu:¹³⁰

- 1) Memfokuskan pada produk dan pendeteksian serta kontrol atas masalah-masalah mutu.
- 2) Melibatkan pengetesan sejumlah sampel dan secara statistik menyimpulkan adanya kesamaan untuk semua produk.
- 3) Tahapan-tahapan dalam proses produksi.
- 4) Menyadari akan pelatihan personalia bagian produksi dan pengontrolan mutu.

¹²⁹ Edward Sallis. *Op. Cit.*, Hlm, 290-291

¹³⁰ Edward Sallis. *Op. Cit.*, Hlm, 291

c. *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Sallis TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pada pelanggan untuk saat ini dan untuk masa yang akan datang.¹³¹ *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu usaha keras yang membutuhkan kerjasama semua instansi pendidikan.¹³²

TQM dibuat sebagai suatu alat untuk mengekspresikan spektrum mutu yang lebih luas yang difokuskan pada strategi-strategi, program-program dan teknik-teknik. Secara spesifik, TQM meliputi: fokus pelanggan, keterlibatan semua karyawan/pegawai, perbaikan secara terus-menerus dan integrasi manajemen mutu ke dalam organisasi.¹³³

Menurut Zahroh (2013) TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) atas jasa, manusia produk dan lingkungan. Sedangkan Heberer & Webb mengemukakan bahwa TQM sebagai proses yang mencakup semua melibatkan setiap orang dalam organisasi dalam mengidentifikasi dan meningkatkan setiap aspek layanan dan setiap produk.¹³⁴

Sedangkan Tjiptono dan Diana TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan secara terus-menerus terhadap produk, jasa manusia, proses dan lingkungan organisasi.¹³⁵

¹³¹ Edward Sallis. *Op. Cit.*, Hlm, 73

¹³² Muhammad Krisiawan, dkk. *Op. Cit.*, Hlm, 133

¹³³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Op,Cit.* Hlm, 292

¹³⁴ Muhammad Krisiawan, dkk. *Op. Cit.*, Hlm, 133

¹³⁵ S. Shohimatul Ula. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. (Yogyakarta: Berlian, 2013). Hlm, 42. Lihat Juga, Fandy Tjiptono dan Anastasia Dian. *Total Quality Mangement*. (Yogyakarta: Andy, 2002). Hlm, 4

3. Prinsip Manajemen Mutu

Perkembangan mutu pada mulanya merupakan respons atas semakin pesatnya perkembangan industri di negara-negara maju, khususnya Amerika. Perkembangan tersebut disadari betul bahwa kualitas merupakan suatu indikator penting untuk menjaga agar pelanggan dapat tetap setia dengan produsen yang memproduksi suatu barang atau jasa. Sehingga dibutuhkan indikator-indikator yang tepat dalam menjaga dan meningkatkan kualitas melalui produksi barang atau jasa yang bermutu tinggi.

Disinilah mutu terpadu atau *Total Quality Management* berkembang. Perkembangan konsep tersebut beriringan dengan perkembangan dunia industri dan kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa yang selalu berubah-ubah. Menurut Hetty Ismainar (2015) tujuan utama dari *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu secara kontinu. Artinya inovasi disini menjadi faktor kunci yang harus dilakukan dalam melakukan respons terhadap lingkungan eksternal. Namun meskipun demikian antara lingkungan eksternal dan internal harus berjalan secara dialektis. Bisa jadi pada awalnya lingkungan internal mempengaruhi lingkungan internal namun dalam perkembangannya bisa juga sebaliknya.

Tantangan disini adalah bagaimana konsistensi suatu lembaga dalam mengembangkan suasana bisnis dalam hal peningkatan mutu tapi masih bertumpu pada tujuan awal selama tujuan tersebut masih bersandar pada visi bersama dalam lembaga. Disini persoalan yang harus diselesaikan adalah suatu organisasi tidak hanya berkutat dalam rana abstrak soal membangun suatu komitmen akan mutu, sebab komitmen yang tidak diiringi dengan tujuan akan menjadi sia-sia belaka.

Suatu lembaga juga dituntut untuk dapat merespons secara cepat kebutuhan yang diinginkan oleh pasar. Dalam artian bahwa lembaga harus semaksimal mungkin dapat melakukan inovasi yang bertujuan untuk menghindari stagnasi perkembangan lembaga. Menurut Deming ada 14 prinsip mutu yang harus dilakukan oleh suatu organisasi bila

menginginkan untuk memperoleh hasil yang bermutu.¹³⁶ Empat belas Prinsip Manajemen Deming sebagai berikut:

- a. Menciptakan kegunaan yang konstan terhadap perbaikan produk dan jasa.
- b. Mengambil filosofi baru dengan menolak kebiasaan penerimaan kesalahan, kerusakan, dan penundaan.
- c. Menghilangkan ketergantungan pada inspeksi massal.
- d. Meminimumkan biaya total.
- e. Perbaiki secara konstan, dan selamanya, sistem produksi untuk memperbaiki mutu dan produktivitas dan secara konstan mengurangi biaya.
- f. Pelatihan pada semua bidang kerja untuk semua karyawan.
- g. Menitikberatkan manajemen dan penyelia (supervisor) pada kepemimpinan karyawan untuk membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- h. Menghilangkan ketakutan. Jangan memarahi karyawan untuk masalah sistem. Kembangkan komunikasi 2 arah yang efektif. Hilangkan management by control.
- i. Singkirkan penghalang antar departemen. Kembangkan kerja sama antara area yang berbeda, seperti riset, desain, produksi, dan penjualan.
- j. Hilangkan program, desakan, dan slogan yang memerlukan tingkat produksi baru tanpa adanya metode yang lebih baik.
- k. Hilangkan kuota, standar kerja, dan tujuan yang berubah-ubah yang berinterferensi dengan mutu. Sebagai gantinya, kepemimpinan dan perbaikan terus-menerus dari proses kerja.
- l. Singkirkan barrier (sistem yang salah dan manajemen yang salah) yang menghilangkan kebanggaan karyawan akan pekerjaannya.

¹³⁶ Teguh Sriwidadi. *Manajemen Mutu Terpadu*. Journal The WINNERS, Vol. 2 No. 2, September 2001. Hlm, 110

- m. Kembangkan pendidikan dan perbaikan diri terus menerus dari seluruh karyawan.
- n. Ajak semua karyawan pada implementasi keempat belas prinsip ini

Dalam *Juran on Leadership for Quality*, Juran (1954) mengungkapkan trilogi dalam upaya meningkatkan mutu suatu lembaga. *Pertama*, perencanaan mutu. *Kedua*, kendali mutu. *Ketiga*, peningkatan mutu melalui aktor sumber daya.¹³⁷ Terdapat 10 langkah yang dikemukakan oleh Joseph Juran untuk meningkatkan mutu,¹³⁸ yaitu:

- a. Membangun kepedulian untuk perbaikan/peningkatan
- b. Menentukan untuk tujuan-tujuan untuk peningkatan
- c. Mengorganisasi untuk pencapaian tujuan.
- d. Menyelenggarakan Pelatihan
- e. Mendorong pembangunan pemecahan masalah
- f. Melaporkan Perkembangan
- g. Memberikan Pengakuan
- h. Mengonsumsi hasil-hasil
- i. Keep Score
- j. Menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses regular perusahaan.

Philip Crosby mengemukakan bahwa mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu mutu harus sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.¹³⁹ Philip Crosby mengemukakan bahwa ada 4 prinsip mutu,¹⁴⁰ yaitu:

- a. Mutu didefinisikan sebagai ke sesuaian dengan tuntutan.

¹³⁷ Teguh Sriwidadi. *Op. Cit.*, Hlm, 110

¹³⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Op,Cit.*, Hlm, 296

¹³⁹ Ella Siti Chaeriah. *Manajemen Mutu Berbasis Mutu*. Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwiyan. Vol. 4. No. 2. Mei 2016. Hlm, 2

¹⁴⁰ Teguh Sriwidadi. *Op. Cit.*, Hlm, 111

- b. Sistem untuk mengantarkan/mencapai mutu adalah pencegahan terhadap mutu yang rendah melalui proses pengawasan.
- c. Standar performa adalah tidak adanya kesalahan.
- d. Pengukuran mutu adalah harga dari ketidak seragaman.

Ada 14 langkah yang dianjurkan oleh Philip Crosby (dikutip dari Ella Siti Chaeria, 2016) untuk meraih manajemen mutu pendidikan, yaitu: 1) Komitmen Manajemen (*Management Commitment*); 2). Membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*); 3). Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*); 4). Mengukur Biaya Mutu (*The Cost Of Quality*); 5). Membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*); 6). Kegiatan Perbaikan (*Corrective Action*); 7). Perencanaan tanpa cacat (*Zero Deffects Planning*); 8). Menekankan Perlunya Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*); 9). Menyelenggarakan Hari Tanpa Cacat (*Zero Defects Day*); 10). Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*); 11). Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error Cause Removal*); 12). Pengakuan (*Recognition*); 13). Mendirikan Dewan-dewan Mutu (*Quality Councils*); 14). Lakukan Lagi (*Do It Over Again*).

4. Komponen Mutu

Komponen-komponen mutu merupakan bagian penting yang berperan dalam mewujudkan mutu. Oleh karena itu, kita perlu memahami apa yang dimaksud dengan komponen mutu. Dalam hal ini, Koswara dan Triatna mengemukakan beberapa komponenen mutu,¹⁴¹ yakni:

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu. Seorang manajer harus mengerti akan TQM agar setiap tindakan yang dia lakukan akan mengarah pada peningkatan mutu lembaga.
- b. Pendidikan dan pelatihan atau diklat. Di mana dalam suatu organisasi harus dilakukan suatu agenda pemberdayaan yang merangsang akan pemahaman seseorang pemimpin dan

¹⁴¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Op,Cit.,* Hlm, 302-303

bawahannya untuk memahami akan pentingnya mutu. Sehingga dilakukan suatu pelatihan guna, kesadaran untuk mewujudkan mutu lembaga menjadi kesadaran kolektif.

- c. Struktur pendukung. Disini seorang pemimpin memerlukan suatu hubungan eksternal yang kiranya dapat memberikan arahan atau masukan dalam upaya mencapai mutu. Seorang konsultan, akan sangat memainkan peran penting.
- d. Komunikasi. Esensi dari manusia adalah komunikasi. Dengan komunikasi seseorang dapat memahami keinginan orang lain. Sehingga komunikasi dalam proses mewujudkan mutu akan menjadi suatu komponen yang paling fundamental.
- e. Ganjaran dan Pengakuan. Seorang bawahan atau tim yang berhasil dalam mewujudkan tujuan organisasi, seharusnya di berikan pengakuan oleh pemimpin dan memberikan ganjaran yang layak. Semua itu dilakukan untuk memotivasi karyawan lain untuk lebih giat bekerja.
- f. Pengukuran. Pengukuran merupakan suatu hal penting dalam proses manajemen mutu. Hasil implementasi merupakan suatu umpan balik dari seorang manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses mutu yang ada dalam organisasi.

5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan kualitas pendidikan akan menjadi terhambat dan/atau mungkin tidak bisa berkualitas jika terdapat kebuntuan strategi pendidikan. Dalam hal ini ada beberapa hal yang dapat di rumuskan dalam strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yakni: *Pertama*, menghidupkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional dan atau ujian yang lainnya yang berkaitan dengan peningkatan mutu. *Kedua*, mengaktifkan kelompok-kelompok belajar. *Ketiga*, menciptakan kesempatan belajar dengan memanfaatkan waktu-waktu libur. *Keempat*, memberikan penghargaan atas prestasi akademik yang dicapai untuk

menambah motivasi belajar. *Kelima*, membantu menawarkan pelajaran untuk bisa membagi ilmu terhadap orang lain.¹⁴²

D. ANALISIS TEORI

Berdasarkan pengertian konseptual terkait kebijakan publik dan keputusan strategis di atas dapat dikatakan bahwa kebijakan strategis merupakan suatu keputusan yang diambil oleh aktor otoritatif untuk mempercepat proses perubahan (transformasi) organisasi agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara kolektif sehingga berjalan efektif dan efisien. Upaya strategis yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah hanya melibatkan aktor-aktor tertentu yang memiliki posisi strategis atau aktor yang memiliki otoritas dalam sekolah guna mempercepat akselerasi peningkatan mutu dapat berjalan tanpa menunggu waktu yang lama. Inilah makna substansial dari kebijakan strategis

Untuk itu dibutuhkan kebijakan yang menjadi instrumen kunci dalam meningkatkan mutu lembaga. Tidak ada suatu lembaga/sekolah yang tidak memiliki kebijakan, semua pasti memiliki kebijakan. Sebab kebijakan tidak hanya berbicara soal bagaimana mencapai tujuan organisasi atau bagaimana tahap-tahap yang dapat ditempuh dalam meningkatkan mutu, tapi kebijakan berbicara soal mengatur semua aktor yang terdapat dalam lembaga agar turut serta secara aktif dalam memajukan lembaga secara kolektif. Nilai-nilai humanis dan moralitas inilah yang menjadi fondasi dari kebijakan, agar mencegah terjadinya kecemburuan sosial dalam lembaga.

Maka yang terpenting dalam konteks ini adalah bagaimana peran seorang pemimpin atau kepala sekolah untuk memilih model-model kebijakan yang kiranya tepat digunakan dalam artian ketika proses perumusan sudah berjalan semua kelompok yang terdapat dalam lembaga kepentingannya dapat didengar dan terartikulasi dalam kebijakan tersebut. Pandangan pragmatis atas kebijakan merupakan suatu kedangkalan berpikir, apalagi sampai ingin menjadikannya sebagai pedoman dalam meningkatkan mutu lembaga yang sudah barang tentu itu

¹⁴² Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003). Hlm, 79

akan memicu lahirnya kecemburuan sosial. Maka seorang pemimpin disini tidak hanya dituntut agar bisa memimpin semata, tapi bagaimana nilai-nilai moral-humanis itu dapat diterapkan saat memimpin.

Seorang pemimpin yang mengabaikan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan menanggung akibat dari ke pragmatismannya saat menjabat. Sebab konsekuensi logisnya adalah kebijakan strategis yang dirumuskan akan sangat minim partisipasi kelompok-kelompok yang terdapat dalam suatu lembaga. Apalagi dewasa ini, bangsa Indonesia begitu menjunjung tinggi sistem demokrasi yang mana secara prinsipil ia sangat menjunjung tinggi “kesetaraan”, “Persatuan”, “kebebasan”. Hal yang semacam inilah yang mesti menjadi pertimbangan pula, sebab lembaga yang bermutu tidak hanya menyangkut lingkungan internal sekolah melainkan lingkungan eksternal sekalipun akan cukup berpengaruh penting.

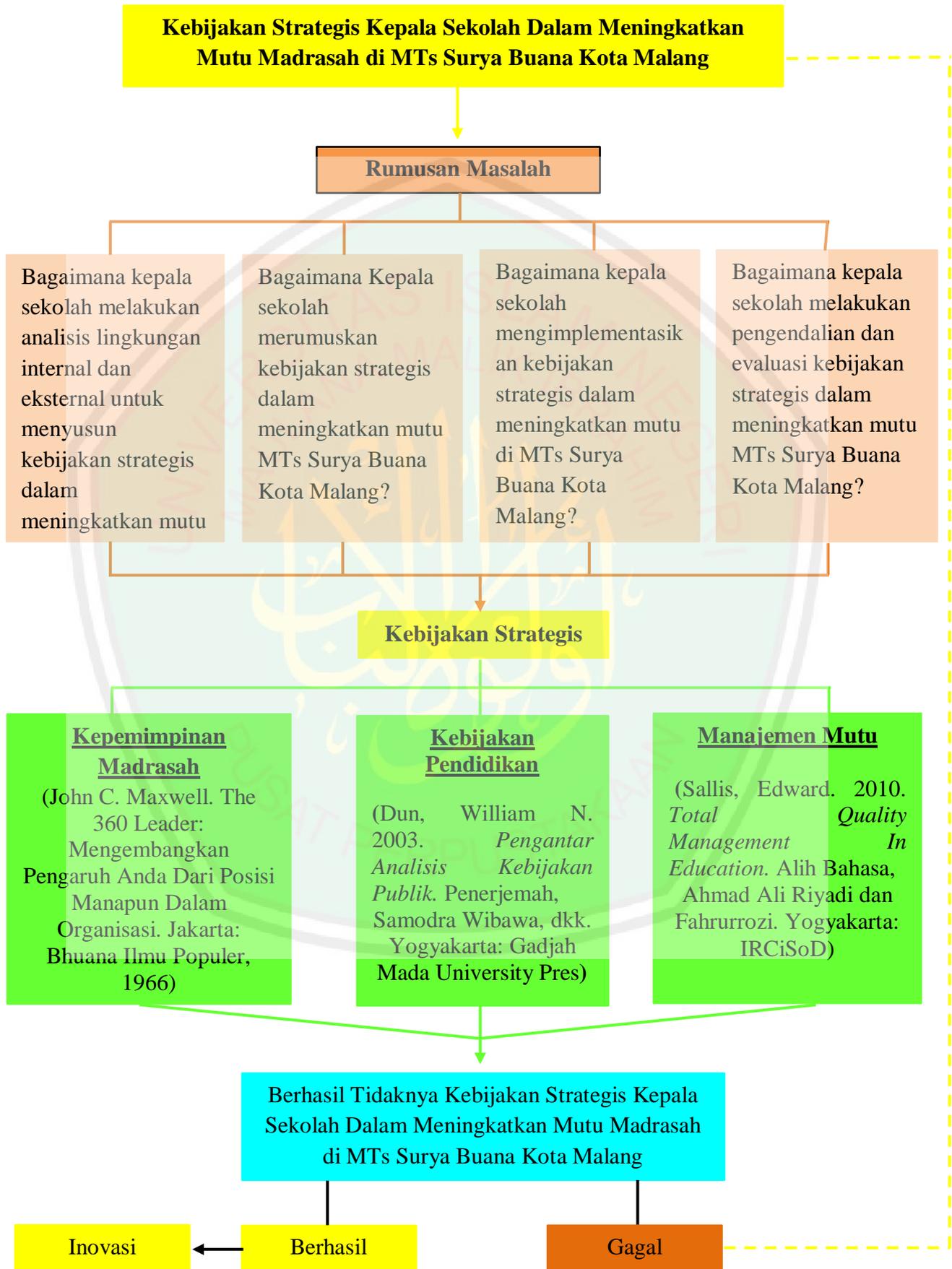
Hal terpenting disini adalah dalam proses perumusan kebijakan strategis seseorang tidak dapat mengabaikan nilai-nilai universal yang menjadi pedoman bersama dalam lembaga tersebut. Sebab bila terjadi pengabaian terhadap nilai universal tersebut, kemungkinan akan terjadi kecemburuan sosial yang berdampak pada konflik akan terbuka lebar. Tentu hal-hal ini harus dihindari sebab salah satu tujuan dari kebijakan strategis adalah untuk meregulasi yang ada agar lebih baik, bukan untuk menciptakan konflik. Maka penting disini bagi pemimpin puncak – dalam hal ini kepala sekolah – untuk dapat mengartikulasi kepentingan semua golongan meskipun partisipasi aktif mereka tidak begitu dibutuhkan dalam proses kebijakan strategis.

Agar kepentingan berbagai elemen terkait dapat terartikulasi dalam kebijakan strategis, maka penting untuk melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal dari lembaga. Proses ini dinamakan sebagai suatu upaya menciptakan konektifitas antar berbagai elemen yang ada melalui kebijakan strategis. Ketika proses konektifitas dapat berjalan dengan baik, itu artinya seorang kepala sekolah akan dengan sangat mudah melakukan integrasi yang kiranya dapat meningkatkan partisipasi aktif elemen terkait agar ikut aktif dalam menyukseskan kebijakan strategis. Konektifitas antara lingkungan internal sekolah dengan lingkungan

eksternal menjadi salah satu unsur penting untuk menjaga eksistensi lembaga. Maka membangun konektivitas yang bertujuan untuk terintegrasinya sekolah dengan lingkungan secara umum. Maka disinilah pentingnya analisis kebijakan sebagaimana yang dikemukakan oleh William Dun.



E. KERANGKA BERPIKIR



BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *studi kasus* dengan jenis penelitian *kualitatif*. Creswell mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai sebagai metode untuk mengeksplorasi dan memahami *makna* yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.¹⁴³ Perbedaan penelitian kualitatif dengan penelitian lainnya dapat dilihat dari bentuknya yang menggunakan kata-kata atau pernyataan yang terbuka.¹⁴⁴ Jadi dalam hal ini pendekatan ini, menghendaki seorang peneliti untuk menyatu dengan individu atau organisasi yang diteliti guna mendapatkan pemahaman yang utuh serta mendalam. Penelitian kualitatif tidak hanya di pahami sebagai suatu teknik metodologi semata, akan lebih mudah jika di dudukkan sebagai suatu paradigma (*manhaj al-fikr*). Karena paradigma yang akan menentukan secara lebih detail teknik-teknik dari suatu kajian dan penelitian.¹⁴⁵

Pendekatan studi kasus merupakan jenis pendekatan dalam penelitian kualitatif yang mempelajari, menerangkan atau menginterpretasi suatu ‘kasus’ dalam konteks yang alamiah tanpa adanya intervensi pihak luar.¹⁴⁶ Menurut Salim “studi kasus berlaku apabila pertanyaan ‘bagaimana’ (*how*) dan ‘mengapa’ (*why*)”.¹⁴⁷ Tujuannya untuk mengilustrasikan kasus yang unik, kasus yang memiliki kepentingan yang tidak biasa dalam dirinya dan perlu dideskripsikan atau diperinci.¹⁴⁸ Dengan ciri utamanya adalah memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut.¹⁴⁹

¹⁴³ Jhon W Creswell. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), Hlm 4

¹⁴⁴ Ibid, Hlm 4

¹⁴⁵ Agus Salim *Teori & Paradigma Penelitian Sosial Buku Sumber Untuk Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006). Hlm 7

¹⁴⁶ Agus Salim. Op. Cit., Hlm 118

¹⁴⁷ Agus Salim. Op. Cit., Hlm 118

¹⁴⁸ Jhon W Creswell. Op. Cit., Hlm 137

¹⁴⁹ Jhon W Creswell. Op. Cit., Hlm 137

B. KEHADIRAN PENELITI

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk menggali, merekam atau mengumpulkan data. Penelitian dengan bobot kualitas tinggi ditentukan oleh instrumen penelitian. Salah satu instrumennya adalah peneliti itu sendiri. Posisi seorang peneliti akan menentukan penelitian ini akan diarahkan ke mana dengan maksud dan tujuan apa. Oleh karena kedudukan seorang peneliti dalam penelitian sangat penting.

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti disini tidak hanya sebagai instrumen melainkan dalam hal ini penelitalah yang menjadi faktor penting dalam kegiatan penelitian. Sebagaimana karakter dari penelitian kualitatif, maka peneliti tidak terpisah dengan subjek yang diteliti. Menurut Salim karakteristik dari penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Data penelitian diperoleh secara langsung dari lapangan;
2. Pengambilan data dilakukan secara alamiah;
3. Periset wajib mengembangkan situasi dialogis sebagai situasi ilmiah.¹⁵⁰

Berdasarkan karakteristik tersebut, lebih lanjut, ia mengemukakan beberapa ciri penelitian kualitatif, seperti:

1. Studi dalam situasi alamiah;
2. Analisis deduktif;
3. Kontak personal langsung periset di lapangan;
4. Perspektif holistik;
5. Perspektif dinamis;
6. Orientasi pada kasus unik;
7. Netralitas empatik;
8. Fleksibilitas desain;
9. Periset sebagai instrument kunci.¹⁵¹

Sebagai instrument kunci dalam penelitian, maka peneliti di sini akan melakukan observasi, dokumentasi dan wawancara secara langsung di tempat dengan subjek yang di teliti. Dengan melakukan observasi, dokumentasi dan wawancara bahkan peneliti juga dapat melibatkan diri dalam kegiatan yang ada di sekolah tersebut. dalam penelitian kualitatif instrumen dilakukan dengan

¹⁵⁰ Agus Salim. *Op. Cit.*, Hlm 4

¹⁵¹ Agus Salim. *Op. Cit.*, Hlm 4

mengambil jalan tengah, yakni dengan instrumen tambahan, sepanjang tidak mempengaruhi sisi alamiah dari aktivitas penggalian data.¹⁵²

C. LOKASI PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi penelitian di MTs Surya Buana yang terletak di Jalan Gajayana no.IV/631. Tlpn/Fax: (0341) 574185. Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowok Waru, Kota Malang. MTs Surya Buana merupakan sumber data dalam penelitian Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu merupakan fokus studi penelitian yang akan diperoleh di lokasi penelitian.¹⁵³

D. DATA DAN SUMBER DATA

Salah satu pertimbangan penting dalam penelitian kualitatif adalah ketersediaan data. Sifat memahami terhadap fenomena atau gejala sosial dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif data tidak hanya berupa kata-kata dan tindakan peneliti, akan tetapi terdapat data tambahan sebagai penunjang dalam penelitian yang digunakan untuk menggambarkan fenomena yang diteliti. Maka dalam hal ini terdapat dua jenis data, yakni: data primer dan data sekunder.

1. Data Primer dalam penelitian ini adalah MTs Surya Buana Malang.
2. Data Sekunder dalam penelitian ini berupa, Dokumen, Buku, serta hasil penelitian terdahulu baik itu yang dilakukan oleh individu ataupun lembaga.

Sedangkan yang dimaksud sumber data penelitian yaitu subjek, literatur dan lokasi penelitian. Dengan demikian sumber data dalam penelitian bisa diperoleh secara langsung dan secara tidak langsung. Artinya dalam penelitian sumber data ditentukan oleh jenis data yang pilih oleh peneliti.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

¹⁵² Agus Salim. *Op. Cit.*, Hlm 18

¹⁵³ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/identitas-madrasah.html>. Diakses tanggal 6 Desember 2017. Pukul 02.14 Wib

Penelitian kualitatif merupakan suatu proses menuju pemahaman (memahami). Tujuan dari pengumpulan data adalah untuk melengkapi data yang diperlukan oleh peneliti dalam menerangkan fenomena. Oleh karena itu pengumpulan data menyangkut kegiatan yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan dalam proses penelitian yakni; *Ontologis* merupakan tahap pemilihan teori; *Epistemologi* merupakan tahap dipilihnya metode; dan *Metodologi* merupakan tahap pemilihan analisis.¹⁵⁴

Proses ini merupakan usaha yang ditempuh peneliti untuk membatasi penelitian agar tidak melebar atau keluar dari tujuan awal sehingga dalam hal ini diperlukan pengumpulan data. Menurut Creswell, bahwa:

“Pengumpulan data meliputi membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam/mencatat informasi”.¹⁵⁵

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data untuk mempermudah dan memperdalam proses penelitian, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara kualitatif peneliti melakukan *face-to-face interview* dengan partisipan, atau terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan dua jenis wawancara, yakni wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah bahan-bahan yang digunakan dalam wawancara sudah disiapkan secara ketat sejak awal. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bersifat kondisional yang digunakan untuk memberikan justifikasi terhadap bahan wawancara yang sudah disediakan sejak awal.

Menurut Salim wawancara kualitatif biasanya berlangsung dari alur umum ke khusus.¹⁵⁶ Salim juga membedakan empat model wawancara,

¹⁵⁴ Agus Salim. *Op. Cit.*, Hlm 54

¹⁵⁵ Jhon W Creswell. *Op. Cit.*, Hlm 266

¹⁵⁶ Agusm Salim. *Op. Cit.*, Hlm 17

yakni: (1) wawancara alamiah-informal; (2) wawancara dengan pedoman umum; (3) wawancara dengan pedoman standar terbuka dan; (4) wawancara tidak langsung.¹⁵⁷ Keempat model menurutnya tidak dapat digunakan secara bersamaan dalam periode waktu yang sama.

2. Observasi

Observasi kualitatif disini peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian. Dengan melakukan pengamatan terhadap fenomena, kemudian peneliti merekam/mencatat fenomena tersebut. Menurut Adler & Adler terdapat dua prinsip pokok yang mencirikan teknik observasi dalam tradisi kaulitatif. *Pertama* observasi kualitatif tidak boleh ‘mencampuri’ urusan subjek penelitian. *Kedua* observasi kualitatif harus menjaga sisi alamiah dari subjek penelitian.¹⁵⁸

Dalam konteks ini peneliti dapat berperan menjadi partisipan utuh di mana peneliti menyembunyikan perannya sebagai *observer*, peneliti juga dapat menjadi partisipan di mana peneliti dapat menampakkan perannya sebagai *observer*, peneliti di sini juga dapat berperan sebagai *observer* di mana peneliti dapat meyerakan *observer* sekunder kepada partisipan, atau peneliti juga dapat menjadi peneliti utuh di mana peneliti dapat melakukan observasi tanpa bantuan partisipan.¹⁵⁹ Penelitian kualitatif secara umum observasi dilakukan adalah observasi melibat. Di sini tidak ada jarak antara peneliti dengan partisipan atau objek yang di teliti.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang berupa dokumen lembaga – MTs Surya Buana – dan dokumen publik – Buku, Koran, Jurnal dst. Peneliti menggunakan metode sebagai tujuan untuk menggali data agar dapat memperkuat hasil temuan peneliti di lapangan.

¹⁵⁷ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 17

¹⁵⁸ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 14

¹⁵⁹ Jhon W Creswell. Op. Cit., Hlm 268

F. ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisis data yang sudah diperoleh dengan cara deskriptif. Artinya data yang sudah diperoleh akan diuraikan dalam bentuk kata-kata dalam bentuk narasi guna memperoleh kesimpulan. Kemudian data tersebut diterjemahkan ke dalam konsep yang nantinya dijadikan sebagai dasar utama dalam memberikan analisis. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif¹⁶⁰ (*Interactive Model*) yang dapat dijelaskan ke dalam tiga langkah berikut:

1. Reduksi Data (*data reduction*).

Reduksi data (*data reduction*), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi.¹⁶¹ Pada tahap ini akan dilakukan proses meringkas data kasar yang menyangkut fakta lapangan agar peneliti dapat menyelaraskan data tersebut dengan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

2. Penyajian Data (*data display*).

Penyajian Data (*data display*), yaitu deskripsi kesimpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif yang lazim digunakan adalah dalam bentuk naratif.¹⁶² Tahap ini merupakan proses pemaparan hasil-hasil data yang didapat di lapangan atau fakta lapangan dengan maksud untuk mempermudah peneliti dalam menarik kesimpulan.

3. Verifikasi (Penarikan Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), yaitu proses pencarian makna dari setiap gejala yang diperoleh dilapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dan proposisi.¹⁶³ Ini

¹⁶⁰ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 22

¹⁶¹ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 23

¹⁶² Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 23

¹⁶³ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 23

merupakan tahap akhir dalam penelitian di mana proses penarikan kesimpulan data atau fakta lapangan dengan melakukan verifikasi terhadap data tersebut hingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh sehingga data benar-benar bisa dipertanggung jawabkan.

G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah upaya memeriksa validitas data dengan memanfaatkan hal lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau pembanding.¹⁶⁴ Teknik pemeriksaan dan pengecekan data yang akan dilakukan peneliti di sini adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Data.

Triangulasi data adalah data utama yang diperoleh dalam suatu kesempatan dapat di cek dan dibandingkan lagi kebenarannya dengan data yang lain pada waktu yang berbeda. Hal ini dilakukan dengan maksud peneliti dapat menyatukan persepsi dengan data tersebut.

2. Triangulasi Metode.

Triangulasi metode adalah mencari data lain tentang fenomena yang diteliti dengan menggunakan metode yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil temuan yang diperoleh dalam tahap ini kemudian di simpulkan dan dibandingkan kembali guna data tersebut dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

3. Triangulasi Sumber.

Triangulasi sumber adalah membanding kebenaran suatu fenomena dengan data yang sudah diperoleh. Dengan melihatnya dalam dimensi waktu, teori atau sumber yang kiranya dapat mendukung permasalahan dalam penelitian ini.

H. PROSEDUR PENELITIAN

¹⁶⁴ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 20

Penelitian ini akan dibagi ke dalam tiga tahap, yakni *pra*-penelitian; penelitian dan; penulisan Laporan.

1. Tahap *Pra*-Penelitian

Tahap ini merupakan tahap menentukan orientasi penelitian. Dengan membuat perencanaan terkait apa saja yang diperlukan dan membuat abstraksi tentang objek yang akan diteliti. Selanjutnya akan dilakukan fokus penelitian sebagai pembatas guna penelitian tetap fokus pada tujuan awal.

2. Penelitian

Tahap ini merupakan tahap eksekusi atas konsep yang sudah dibuat pada *pra*-penelitian. Dengan melakukan kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data dan selanjutnya dilakukan analisis guna menemukan kebenarannya yang akan dijadikan simpulan dalam penelitian. Pada tahap ini penelitian akan dilakukan di MTs Surya Buana, Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowok Waru, Kota Malang.

3. Penulisan Laporan

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam penelitian yang merupakan proses menindak lanjuti data yang sudah diperoleh dari tahap sebelumnya. Adapun strategi yang akan digunakan peneliti untuk mempermudah peneliti dalam menulis laporan adalah ‘strategi maju bertahap’.¹⁶⁵ Strategi ini merupakan konsep yang ajukan oleh James spreadly. Dikatakan ‘maju’ karena peneliti sudah menulis sejak awal penelitian; sedangkan dikatakan ‘bertahap’ karena peneliti mengurangi tahap-tahap aktivitasnya sejalan dengan alur analisis yang dilakukan.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 25

¹⁶⁶ Agusm Salim. Op. Cit., Hlm 25

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. PAPARAN DATA

1. Identitas MTs Surya Buana Malang

MTs Surya Buana Malang¹⁶⁷ merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Bahana Cita Persada Malang, di Provinsi Jawa Timur, Kota Malang, Kec. Lowokwaru, Kelurahan Dinoyo, Jl. Gajayana IV/6631. Letak Madrasah berada di tengah kawasan rumah warga, yang tidak begitu strategis. Hal inilah yang membuat lembaga tersebut agak sulit untuk di jangkau oleh orang-orang baru. Dalam keadaan seperti itu, aktivitas Siswa/i saat jam pelajaran yang sifat *outdoor* akan mengalami kendala atau cenderung kurang efektif.

Kendati letak lembaga yang kurang strategis, bukan berarti pihak lembaga tidak menemukan jalan lain untuk meningkatkan kualitas yang tujuannya adalah menarik siswa/i agar tertarik sekolah di MTs Surya Buana. Dengan status akreditasi 'A' menandakan bahwa pada dasarnya, ukuran tempat bukanlah satu-satunya penentu dalam meningkatkan kualitas mutu lembaga. Adapun riwayat Akreditasi, sebagai berikut:

Tabel 1.6. Riwayat Akreditasi MTs Surya Buana

Tahun	2015
No SK	175/BAP-S/M/SK/X/2015
Standar Isi	97
Standar Proses	98
Standar Kompetensi Lulusan	87
Standar PTK	83
Standar Sarpras	64
Standar Pengelolaan	80
Standar Pembiayaan	-
Standar Penilaian	95

¹⁶⁷ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/identitas-madrasah.html>. Akses 30 September 2018

Nilai Akhir	87
Peringkat	A

Sumber: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah¹⁶⁸

Berdasarkan riwayat akreditasi di atas, maka sangat terlihat bahwa hanya standar Sarpras yang memiliki nilai cukup rendah. Hal ini merupakan implikasi dari letak lembaga yang kurang strategis, karena berada di tengah rumah warga secara luas areal tidak begitu besar. Dalam konteks ini, yang menjadi nilai lebih dari MTs Surya Buana adalah program yang memiliki korelasi dengan sistem yang ada dalam lembaga.

Ada pula aspek kepemimpinan yang menjadi bagian penting dalam meningkatkan mutu lembaga. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar kepala sekolah kepala sekolah/madrasah.¹⁶⁹ Terdapat dua kualifikasi yang menjadi persyaratan menjadi kepala sekolah, yakni; kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kualifikasi umum meliputi legitimasi kesarjanaan minimal diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima (5) tahun menurut jenjang sekolah. Sedangkan untuk kualifikasi khusus tergantung pada jenjang sekolah, yang meliputi Tama kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), dan seterusnya.

Selain kualifikasi, ada juga kompetensi yang harus dimiliki untuk menjadi kepala sekolah, yang terdiri dari punya kepribadian yang baik, kemampuan manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Inilah persyaratan yang diatur dalam Permendiknas No. 13/2007. Bila mengacu pada aturan prosedural tersebut, maka kepala Madrasah di MTs Surya Buana sudah memenuhi syarat yang ada. Seperti pada tabel berikut:

¹⁶⁸ <https://bansm.kemdikbud.go.id/akreditasi#pageContent2>. Akses 30 September 2018

¹⁶⁹ [Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007](#)

Tabel 1.9 Identitas Lembaga

Nama Madrasa	MTs Surya Buana
Alamat Madrasah	Jl Gajayana IV/631
Kelurahan	Dinoyo
Kecamatan	Lowokwaru
Kota	Malang
Provinsi	Jawa Timur
No. Telepon	(0341) 574185
No. Fax	(0341) 574185
Website	www.mtssuryabuana.sch.id
E-mail	mtssuryabuanakotamalang@gmail.com
Kepala Madrasah	Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd
Status Madrasah	Akreditasi 'A'
Keadaan Gedung	Permanen
Nomor Statistik Madrasah (NSM)	121235730019
Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN)	20583822
Tahun Didirikan	10 Juni 1999

Sumber: MTs Surya Buana Kota Malang¹⁷⁰

Berdasarkan tabel di atas, maka tingkat pendidikan kepala sekolah sudah tidak dapat diragukan. Selain itu, tampak terlihat bahwa MTs Surya Buana juga mampu beradaptasi dengan perkembangan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari Website yang merupakan usaha untuk mengkanalisasi seseorang yang hendak ingin mengetahui lembaga tersebut. Mengingat MTs Surya Buana sendiri sudah eksis sejak 1999, dalam rentang waktu tersebut menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki inisiatif untuk membaca perkembangan yang ada. Tak mudah bagi suatu lembaga dapat bertahan begitu lama, apalagi dengan status akreditasi 'A' yang di di raih itu menunjukkan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia memiliki kualitas.

2. Sejarah MTs Surya Buana Malang

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Surya Buana Malang adalah Madrasah di bawah Yayasan Bahana Cita Persada Malang. Berawal dari sebuah visi misi

¹⁷⁰ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/identitas-madrasah.html>. Akses 30 September 2018

bersama terkait pendidikan pada saat itu, sekitar tahun 1996 didirikanlah sebuah Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) yang di beri nama LBB Bela Cita. Adapun pendirinya adalah sebagai berikut:¹⁷¹

- a. Alm. Drs. H. Abdul Djalil Z, M.Ag
- b. Dra. Hj. Sri Istutik Mamik, M.Ag
- c. Dr. H. Subanji, M.Si
- d. dr. Elvin Fajrul, M.Kes

LBB ini fokus pada bagaimana mempersiapkan anak agar sukses menghadapi EBTANAS (sekarang Ujian Nasional). Dari situlah timbul ide untuk menjalin kerjasama dengan MTsN Malang 1 yang pada saat itu dipimpin oleh Drs. H. Abdul Djalil Z, M.Ag.

Program yang diterapkan kala itu adalah seluruh siswa/i di Pondokkan secara khusus selama kurang lebih satu bulan untuk dipersiapkan baik dari sisi akademik maupun mental psikologisnya. Program itu dinamakan Pondok Ebtanas. Dari sisi akademik, siswa dibimbing oleh guru dan juga diterapkan model pembelajaran tutor sebaya, sedangkan dari sisi mental psikologis, siswa/i diajak untuk berdoa dan senantiasa ber-*muhasabah* dengan bimbingan para motivator. Alhamdulillah hasilnya memuaskan. Dari semua siswa yang ikut pondok ebtanas kala itu, lulus dengan hasil yang baik, bahkan ada yang tembus NEM terbaik se-Jawa Timur.

¹⁷¹ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/sejarah.html>. Akses 30 September 2018



Gambar 1.4. Prestasi MTs Surya Buana Malang

Dari LLB Bela Cita itulah, timbul ide untuk mengembangkan sebuah sekolah/madrasah dengan konsep triple R (Reasoning, Research, Religius). Sehingga dicetuskanlah sebuah MTs yang diberi nama MTs Surya Buana dengan mengusung visi: unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi,

maju dalam kreasi dan berwawasan lingkungan. Dalam perjalanannya sejak resmi didirikan, banyak prestasi yang telah diperoleh baik tingkat lokal/kota, regional maupun tingkat nasional, seperti pada gambar di atas.

MTs Surya Buana resmi didirikan 10 Juni 1999, dengan alamat Jl. Gajayana IV/631 Malang, Telp/Fax: (0341) 574185, Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Dalam perjalanannya sejak resmi didirikan, banyak prestasi yang telah diperoleh baik tingkat lokal/kota, regional maupun tingkat nasional.

3. Visi, Misi dan Tujuan

Visi merupakan suatu imajinasi ideal akan suatu masa depan yang hendak ingin dituju. Tanpa adanya visi, lembaga tidak akan bisa bertahan dan bahkan setiap siswa/i yang ada tidak akan memiliki karakter sebagaimana yang hendak di bayangkan. Oleh karenanya, visi menjadi suatu hal yang sangat penting bagi lembaga, sebab tidak ada satupun lembaga yang tidak memiliki visi. Dengan kata lain, visi menjadi sesuatu yang inheren dalam setiap individu dan institusi, karena hal ini menyangkut dengan proyeksi akan masa depan, cita-cita, harapan dan keinginan yang ingin di wujudkan kelak.

Sedangkan Misi merupakan suatu metode untuk mewujudkan visi yang sudah di tetapkan. Misi adalah manifestasi dari pandangan ideasional tentang misi yang lebih erat kaitannya dengan suatu tindakan atau praksis. Oleh karenanya, misi memiliki berbagai macam fungsi, seperti menjadi pijakan dalam merumuskan suatu tujuan ataupun merupakan komitmen dan tindakan dari masing-masing pihak yang berkepentingan dalam lembaga. Visi dan misi harus memiliki suatu korelasi dengan tujuan sebagai suatu orientasi riil yang hendak ingin dicapai atau di wujudkan.

a. Visi

MTs Surya Buana memiliki Visi “*Unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan, berakhlakul karimah*”.¹⁷²

Berdasarkan visi di atas, penekanan terhadap prestasi hanyalah tahapan akhir dari suatu proses panjang yang harus dicapai lewat kemampuan inovasi, kreasi, dan moralitas. Tampak terlihat bahwa, inovasi dilihat sebagai langkah yang bisa menciptakan transformasi dalam lembaga, hal ini tentu sangat menekankan kemampuan Guru yang menjadi sutradara dalam proses pendidikan.

Selain itu, pentingnya memiliki wawasan lingkungan memiliki makna tentang egalitarianisme yang menyangkut sesama ciptaan tuhan. Artinya antara manusia dan alam berada dalam satu relasi dan kedudukan yang sama, tidak ada yang dominan dan subordinat. Hal ini yang kemudian diperkuat dalam penekanan terhadap akhlak. Artinya, prestasi yang hendak ingin di wujudkan adalah prestasi yang tanpa menegasi moralitas agama, dan inovasi yang dimaksud adalah suatu proses adaptasi dengan perkembangan yang ada tanpa harus mensubordinasi lingkungan.

b. Misi

Adapun misi yang diangkat MTs Surya Buana Malang¹⁷³ sebagai manifestasi atas suatu pandangan abstrak yang tertuang dalam visi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk perilaku berprestasi, pola pikir yang kritis dan kreatif pada siswa.
- 2) Mengembangkan pola pembelajaran yang inovatif dan tradisi berpikir ilmiah didasari oleh kemantapan penghayatan dan pengalaman nilai-nilai agama islam.

¹⁷² <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/visi-dan-misi.html>. Akses 30 Sptember 2018

¹⁷³ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/visi-dan-misi.html>. Akses 30 Sptember 2018

- 3) Menumbuh kembangkan sikap kreatif, disiplin, dan bertanggung jawab serta penghayatan dan pengamalan nilai-nilai agama islam untuk membentuk siswa berakhlakul karimah.
- 4) Membentuk siswa yang berwawasan lingkungan.

Bila dilihat dari abaran misi diatas, maka misi tersebut sangat terlihat di dominasi oleh pandangan kritis. Dalam perspektif kritis, berfikir kritis dan kreatif adalah perjudan dari integrasi antara ide dan materi. Seorang siswa harus menyatu dengan realitas, agar pelajaran yang di dapat di kelas bisa tersentuh langsung dengan kenyataan yang ada dalam masyarakat. Dari situlah suatu solusi akan muncul. Jadi, inovasi yang hendak dimaksud di sini adalah suatu inovasi yang di hasilkan tidak muncul dari ruang kosong. Melainkan hasil dari suatu proses dialektika, baik itu antara sesama manusia ataupun dengan alam lingkungan sekitar. Semua ini harus bertumpu pada nilai-nilai Islam.

c. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin di capai dan diwujudkan MTs Surya Buana Malang¹⁷⁴, sebagai berikut:

- 1) Memperoleh prestasi yang baik
- 2) Membentuk siswa menjadi cendekiawan muslim yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, seni, berakhlakul karimah.
- 3) Membentuk pola pengajaran yang dapat mengaktifkan dan melibatkan siswa secara maksimal.
- 4) Membentuk kegiatan yang dapat membangun kreativitas individu siswa/i.
- 5) Membentuk lingkungan Islami yang kondusif bagi siswa.
- 6) Membangun kompetisi berilmu, beramal, dan berfikir ilmiah
- 7) Membentuk lingkungan Islami berwawasan ilmiah.

¹⁷⁴ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/visi-dan-misi.html>. Akses 30 Sptember 2018

Berdasarkan tujuan yang di jabarkan ke dalam tujuh poin di atas. Sangat terlihat bahwa orientasi ke islamian sangat terlihat. Dalam konteks, nilai-nilai Islam harus di jadikan sebagai pedoman, pijakan dan tujuan. Sehingga setiap usaha untuk merespon perkembangan, maka nilai-nilai islam harus menjadi yang pertama. Usaha untuk menciptakan intelektual muslim merupakan suatu usaha yang berpijak pada kejayaan muslim di abad lalu.

4. Struktur Organisasi MTs Surya Buana Malang

Suatu organisasi pasti tidak terlepas dari apa yang dinamakan struktur organisasi. Fungsinya untuk menjelaskan posisi otoritas, peranan tugas dan fungsi dari setiap komponen yang ada dalam suatu organisasi atau lembaga dengan menggunakan simbol garis. Selain itu, kita dapat dengan mudah mengetahui siapa yang menjadi pemimpin dalam lembaga dan siapa saja yang pimpinnya. Adapun Struktur Organisasi dari MTs Surya Buana Malang,¹⁷⁵ sebagai berikut:

¹⁷⁵ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/struktur-organisasi.html>. Akses 30 September 2018

Zubaidah, S.Pd, serta Waka Kesiswaan di jabat oleh Fifin Endriana, S.Pd, M.Pd.

5. Kesiswaan

a. Pencatatan Kehadiran Siswa

Presensi dilaksanakan setiap pergantian jam pelajaran. Dalam sehari terdiri atas 10 jam pelajaran. Presensi dicatat oleh sekretaris dengan sepengetahuan wali kelas masing-masing. Setiap akhir bulan presensi direkap dan dilaporkan dalam rapor bulanan.¹⁷⁶ Dalam konteks ini perlu untuk dibedakan antara presensi dengan absen. Kalau absensi siswa berkaitan dengan suatu pencatatan terkait siswa/i yang tidak atau berhalangan hadir dalam suatu kegiatan, sedangkan untuk presensi berkaitan dengan pencatatan terkait kehadiran. Dengan demikian, rekap presensi dalam konteks ini adalah hanya merekap kehadiran siswa/ yang hadir.

b. Organisasi Kesiswaan

Suatu organisasi dibentuk karena memiliki dasar tujuan yang hendak dituju. Organisasi berkaitan dengan kumpulan beberapa orang yang memiliki tujuan atau visi yang ingin diwujudkan. Dalam kaitan dengan organisasi kesiswaan, maka organisasi ini di didirikan sebagai wadah untuk aktualisasi siswa/i baik itu dalam mengasah jiwa kepemimpinan atau sebagainya, namun tetap berdasarkan pada Visi, Misi dan Tujuan dari lembaga. Dalam konteks, organisasi kesiswaan adalah organisasi mikro dengan organisasi makronya adalah MTs Surya Buana Malang.

Adapun organisasi ke siswaan beserta kegiatan dan fasilitas yang terdapat dalam MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

- 1) OSIS (Organisasi Intra Sekolah)

¹⁷⁶ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/kesiswaan.html>. Akses 30 September 2018

- 2) Kegiatan Ekstrakurikuler terdiri atas: PMR dan Pramuka, dilaksanakan setiap hari Jumat. Sedangkan Pembinaan Bakat Minat dilaksanakan setiap hari Selasa dan Rabu.

c. Kurikulum

Dalam rangka mengembangkan sistem pembelajaran yang dapat mengembangkan kreativitas dan penalaran siswa, maka prinsip dasar yang diterapkan adalah sebagai berikut:¹⁷⁷

- 1) Mengemas materi sedemikian rupa sehingga mudah dipahami, menyenangkan, dan dapat mengaktifkan siswa dalam proses belajar mengajar.
- 2) Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, sehingga siswa dapat belajar kongkrit, bermakna dan bermanfaat bagi siswa.
- 3) Memanfaatkan keberagaman kemampuan siswa untuk saling berkomunikasi, saling belajar sehingga dapat membentuk situasi yang membuat siswa merasa dihargai baik yang *upper* maupun yang *lower*.
- 4) Memanfaatkan isi materi untuk membentuk pengalaman siswa.

Kurikulum yang digunakan di MTs Surya Buana dikembangkan dan disesuaikan dengan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. Untuk merealisasikan kurikulum tersebut, dilaksanakan proses belajar mengajar selama 5 hari dalam seminggu dengan sistem *full day school*, yaitu Senin s.d Jumat. Sarana dan prasarana yang disediakan cukup memadai, yaitu ruang kelas lengkap dengan fasilitasnya, perpustakaan, laboratorium komputer, laboratorium IPA, mushola, kamar mandi dan tempat wudlu, kantin, serta beberapa alat peraga atau media pembelajaran.

MTs Surya Buana menerapkan beberapa pembinaan diantaranya mengaji setiap hari, hafalan Alquran, shalat dhuha, Cerita Inspiratif

¹⁷⁷ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/kurikulum.html>. Akses 30 September 2018

Pagi (CIP), shalat dhuhur berjama'ah, membaca asma'ul husna, shalat Jum'at, dan shalat ashar berjama'ah. Selain itu ada program proyek integrasi, tilawah, pramuka, PMR, bakat minat.

B. HASIL PENELITIAN

1. Melakukan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Sebagai Data Awal Perumusan Kebijakan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang

Eksistensi lembaga pendidikan, baik itu Sekolah maupun Madrasah, sangat ditentukan oleh kemampuan inovasi dalam aspek kebijakan. Kebijakan merupakan penggerak dalam dunia pendidikan. Kualitas kebijakan menjadi penentu cepat dan/atau lambatnya perkembangan lembaga pendidikan. Tapi, hakikat dari inovasi dalam aspek kebijakan adakah intelektualitas. Menempatkan intelektualitas sebagai kunci dari inovasi, tentu tak hanya terbatas pada kepala madrasah semata, melainkan seluruh komponen yang ada dalam lembaga memiliki kapasitas intelektual sendiri. Tinggal dari sisi mana orang akan menyikapinya.

Kompetensi intelektualisme seluruh komponen yang ada dalam lembaga pendidikan harus dimanfaatkan dalam proses manajemen strategis yang salah satu unsur di dalamnya adalah kebijakan strategis. Maka asas partisipatoris penting dalam proses penyusunan kebijakan strategis. Sebab harus ada berbagai macam sudut pandang dalam melihat persoalan atau isu yang tengah berkembang agar nantinya kebijakan yang dibuat bisa “relatif” sesuai dengan perkembangan atau kebutuhan. Dalam perspektif ini proses penyusunan kebijakan strategis harus melalui dua mekanisme analisis lingkungan, internal dan eksternal, merupakan faktor fundamental dalam kebijakan.

Dua faktor fundamental tersebut harus dilihat sebagai satu kesatuan dari proses kebijakan yang tak terpisah. Analisis lingkungan internal dan eksternal harus memiliki korelasi yang koheren agar mendapatkan hasil maksimal agar supaya dijadikan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan. Jika hal tersebut dapat tercapai, maka pihak terkait yang ada dalam lembaga akan dengan

mudah menciptakan sinergitas sehingga proses transformasi akan mengarah pada terjawabnya kebutuhan dan tantangan lembaga.

Memang ini bukanlah perkara mudah untuk dilakukan. Oleh karenanya, harus ada perubahan cara pandang dalam memahami kebijakan strategis yang berkualitas untuk dapat meningkatkan mutu lembaga. Kualitas kebijakan jangan dipahami sebagai sesuatu yang terberi, melainkan harus diperjuangkan. Dari perspektif ini sangat menekankan pada proses, dan membutuhkan waktu yang relatif lama. Karenanya seluruh komponen Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada ketika merespon perkembangan dan/atau isu pendidikan hendaknya mengasah kualitas diri yang kreatif, inovatif, imajinatif, yang di orientasikan pada aktivasi dalam melakukan mobilisasi, inisiatif serta fleksibilitas.

Kemampuan individu tersebut bertujuan untuk mempermudah seseorang dalam proses analisis lingkungan agar menemukan ide/gagasan kreatif dalam menyusun kebijakan. Di sinilah terobosan bisa muncul. Terobosan kebijakan adalah sesuatu yang bersifat baru, belum pernah ada sebelumnya di lembaga pendidikan manapun. Dalam konteks ini, kemampuan tersebut harus menjadi fondasi dalam merespon perkembangan atas isu yang ada di lingkungan pendidikan. Mengingat pendidikan sangat dinamis, maka *update* perkembangan terhadap isu menjadi penting yang harus di utamakan selama tahap analisis lingkungan internal dan eksternal. Oleh sebab itu, eksistensi lembaga pendidikan yang berkualitas tidak hanya ditentukan kepala madrasah, melainkan seluruh komponen yang ada turut serta terlibat aktif. Dengan demikian, mewujudkan lembaga yang berkualitas menjadi tanggung jawab bersama. Seperti yang tegaskan oleh Kepala Madrasah, MTs Surya Buana Malang, Bpk, Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M,Pd, sebagai berikut:

“... bagi saya, masa depan MTs Surya Buana tidak hanya berada di tangan saya seorang, selaku kepala sekolah. Masa depan lembaga ini ada di tangan orang-orang yang ada dalam lembaga...., dari kepala sekolah sampai dengan siswa/i. Makanya kolektif kolegial menjadi penting untuk masa depan lembaga. Kolektif kolegial itu muncul dari nilai-nilai kesetaraan,..... kebersamaan,... dan kekeluargaan,... Saya menyadari bahwa posisi saya sebagai kepala madrasah pada

hakikatnya ya, sama dengan bpk/ibu guru pada umumnya. Yang membedakan saya dengan mereka hanya pada tugas lebih yang saya emban. Palingan saya hanya mengawasi, merencanakan, mengendalikan, kontrol, mengajar juga, dan itu saya jalankan dalam posisi otoritatif kepala madrasah. Karena di dalam otoritas itu melekat kekuasaan,. Walaupun saya berada di posisi puncak dalam lembaga ini, saya tidak pernah memakai cara-cara otoriter dalam arti sesungguhnya, terhadap bawahan saya, melainkan dengan cara demokratis yang berfondasi pada nilai-nilai islam,...”¹⁷⁸

Dari penjelasan kepala madrasah di atas, menunjukkan beberapa hal penting dalam proses penyusunan kebijakan. Sangat terlihat dari pengakuan beliau bahwa masa depan lembaga MTs Surya Buana Malang berada di tangan seluruh komponen yang ada dalam lembaga. Mengakui peranan seluruh komponen Sumber Daya Manusia (SDM), berarti kolektifitas menjadi hal penting dalam proses kebijakan strategis. Kolektifitas tidak muncul dalam suatu budaya otoritarian atau fasis, melainkan muncul dari alam demokratis. Sebagaimana dalam pandangan di atas, bahwa, demokrasi yang berfondasi pada nilai-nilai islam yang artinya harus berangkat dari prinsip kesetaraan dimana jabatan otoritatif tidak digunakan untuk mensubordinasi orang lain, kemudian prinsip kebersamaan dimana setiap orang yang ada dalam lembaga harus menyatu sekalipun mereka memiliki posisi jabatan yang berbeda-beda. Hal inilah yang kemudian akan membangun prinsip kekeluargaan dalam lembaga. Hal itu juga di sampaikan oleh ibu Siti Zubaidah selaku Waka Sarpas/Humas:

“Sulit mas, kalau ingin memajukan (MTs) Surya Buana ini tanpa dukungan dari berbagai pihak. Pak kepala selalu mengingatkan kami, terkait bagaimana bekerja sama dengan sesama bpk/ibu guru. Sebenarnya kami sudah melakukan itu. Selama pengalaman saya, ya, keputusan yang ingin diambil selalu di diskusikan kepada kami. Meminta saran dan kritik kalau memang itu ada yang kurang tepat.”¹⁷⁹

¹⁷⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

¹⁷⁹ Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

Pernyataan secara eksplisit mempertegas akan pentingnya kerjasama antar pihak. Kendati dalam lembaga sosok pemimpin hanya satu, bukan berarti pihak lain tidak punya peran ikut terlibat dalam proses kebijakan demi kemajuan bersama. Perlu diingat bahwa tujuan lembaga bukan tujuan seorang pemimpin semata, melainkan sebagai tujuan kolektif. Kendati demikian, bukan berarti karakteristik dari kekuasaan yang melekat dalam otoritas harus ditiadakan. Bila melihat pernyataan di atas, maka secara implisit, unsur kekuasaan bagaimanapun juga harus digunakan agar fungsi kepala madrasah dalam melakukan kontrol, pengendalian, perencanaan dan sebagainya, dapat di jalankan secara maksimal dan efektif. Hal inilah yang di pertegas oleh Bpk, Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd, melalui pernyataan berikut:

“Kolektifitas muncul dari alam demokratis yang berfondasi pada nilai-nilai islam dengan tujuan partisipasi seluruh pihak terkait dapat terwujud dalam proses kebijakan strategis. Setiap pihak yang berkepentingan dalam lembaga ini memiliki hak untuk terlibat. Tinggal mau mereka gunakan tidak? hak partisipasinya. Saya tidak ingin naif. Bagi saya ide dan solusi itu bukan hanya milik saya selaku kepala madrasah, tapi dia milik semua orang. Dari situ saya berkesimpulan, kalau ruang gerak orang itu dibatasi, maka ide dan solusi itu berpotensi tidak muncul. Makanya, saat saya memimpin lembaga ini sejak tahun 2010, saya selalu mengedepankan prinsip partisipatoris. Namun, tingkat partisipasi yang saya berikan tidak mencakup semua hal,..... ada batasan untuk itu, pada wilayah mana mereka terlibat aktif, dan di wilayah mana mereka tidak terlibat.”¹⁸⁰

Pernyataan di atas semakin memperjelas bahwa kolektifitas di MTs Surya Buana bukan hanya kamufase belaka, melainkan sudah termanifestasi dalam praksis, dalam hal ini adalah partisipasi yang kemudian dijadikan prinsip dalam proses kebijakan. Yang menarik dari keterangan di atas adalah membuka ruang partisipasi – meskipun terbatas dalam artian secara fungsional dan otoritas kuasa – agar memungkinkan munculnya gagasan serta solusi dari berbagai macam sudut pandang. Artinya, bahwa memang penyusunan kebijakan kekuatan gagasan dan juga solusi menjadi sala satu

¹⁸⁰ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

elemen penting dalam proses kebijakan. Kendati demikian, partisipasi yang dimaksud disini adalah partisipasi yang tidak melampaui tugas, fungsi dan otoritas dari masing-masing pihak. Karena seorang pegawai tata usaha bagaimanapun juga tidak bisa mengambil peran yang diemban kepala madrasah. Batasan partisipasi masuk dalam artian tersebut. Seperti di tandaskan ibu Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS:

“Kita disini memang sangat terbuka bagi setiap orang untuk memberikan masukan (pandangan/gagasan) positif bagi lembaga. Semua itu kami tampung. Jika memang baik kami ambil, jika tidak ya tidak. Tapi prinsipnya setiap orang boleh terlibat, termasuk sampean (saya selaku peneliti) kalau memang dari hasil penelitian itu kami lihat berguna bagi lembaga, kami juga akan pakai.”¹⁸¹

Lebih Lanjut:

“MTs Surya Buana memerlukan kritik dan saran. Dari situ akan di jadikan bahan untuk mengevaluasi agar menjadi lebih baik. Itu sebabnya pak kepala membuat kebijakan untuk membuat forum kultural dengan orang tua siswa/i. Tujuannya untuk itu, mendapat masukan, apa saja yang harus di lakukan dan sebagainya..”¹⁸²

Apa yang di sampaikan di atas jelas memperlihatkan suatu usaha untuk membuka ruang-ruang partisipatif, bagi siapapun bagi lembaga agar bisa menjadi lebih baik. Meski tidak semua masukan itu digunakan atau berguna, setidaknya ada usaha untuk tidak menegasi pentingnya partisipasi untuk kemaslahatan. Betapapun tidak bisa di nafikkan bahwa pengetahuan setiap individu itu sejatinya terbatas. Karenanya saling memberi dan mengingatkan dengan cara melibatkan adalah cara yang tepat.

Bila di telaah lebih jauh. Sesungguhnya sangat rasional melibatkan setiap orang yang ada dalam proses kebijakan. Sebab jumlah tenaga pendidik di MTs Surya Buana tidak terlampaui banyak, hanya berjumlah 33 orang yang

¹⁸¹ Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

¹⁸² Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

mana, 30 adalah bpk/inu guru dan 3 orang adalah karyawan/karyawati. Seperti yang tertera dalam tabel berikut:

Tabel 1.8 Guru dan Karyawan MTs Surya Buana

No	Jabatan	Nama	Ket
1	Kepala MTs Surya Buana	Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd	1
2	Waka Kurikulum	Novi Ayu Lestaringtyas, S.Pd, M.Pd	1
3	Waka Sarpras/Humas	Siti Zubaidah, S.Pd	1
4	Waka Kesiswaan	Fifin Endriana, S.Pd	1
5	Bendahara	Lusi Hendrawati, S.Pd	1
6	Guru IPA	Dewi Faizah, S.Pd Siti Nurul Afifah, S.Si	2
7	Guru Matematika	Elyta Dia Cahyanti, S.Pd Linda Listriana, S.Pd Arini Mayan Fa'ani, S.Pd, M.Pd	2
8	Guru Bahasa Inggris	Faridatul Aliyah.,S.PdI Heru Hariyadi, S.Pd	2
9	Guru Bahasa Indonesia	Dyah Agustina Kuswari Bawaningrum, S.Pd Farah Ulfa Riadina, S.Pd, M.Pd	2
10	Guru Alquran Hadis dan Fiqih	Moh. Hasan Igo, S.Pd	1
11	Guru SKI dan Alquran Hadis	Ihsan El Fatih, S.S	1
12	Guru Akidah Akhlak	Mabrur, S.Ag	1
13	Guru IPS	Farihul Muflihini.,S.Pd	1
14	Guru TIK	Moh. Saleh, S.Pd	1
15	Guru KIR	Mardiyah, S.Si	1
16	Guru PPKN	Miftakus Saadah, S.Pd	1
17	Guru Seni Budaya	Murtisari Tuntas, S.Pd	1
18	Guru Penjaskes dan Olahraga	Muhammad Yusuf,S.Pd	1
19	Guru Bahasa Jawa	Dra. Wiwik Sulistyowati	1
20	Guru Bahasa Arab	Siti Muhafidhoh, S.Pdi, M.PdI	1
21	Guru BK	Feny Andriyanti, S.Pd	1
22	Ka. Tata Usaha	Titik Isnawati, S.E	1
23	Karyawan Tata Usaha	Devi Ria Megasari, S.Pd	1
24	Perpustakaan	Ulfa Qonita Fardiyah Burhima, S.Si	1
25	Karyawan	Budianto Arum Tri Sugianti, S.Pd Hari Purnomo	3

Jumlah	33
---------------	-----------

Sumber: MTs Surya Buana Malang¹⁸³

Berdasarkan tabel di atas. Memang kondisi Guru dan Karyawan, secara kuantitas, sangat di mungkin untuk dilibatkan dalam proses kebijakan. Meski dengan catatan ada batasan, baik secara fungsional maupun otiritas. Begitu pula dari segi kompetensi yang terlihat dari gelar sarjana yang diperoleh – baik itu yang lulusan strata satu (S-1) dan S-2. Hanya saja, untuk konteks sekarang ini, perlu untuk ditingkatkan lebih, seperti mendorong para guru untuk terus melanjutkan studi ke S-2. Mengingat hanya beberapa orang saja di MTs Surya Buana yang masih S-1. Dari jumlah tersebut sudah barang tentu membangun kolektifitas akan jauh lebih mudah.

Dari kolektifitas kemudian termanifestasi ke dalam partisipasi sehingga tercipta suatu esensi yang kemudian membentuk suatu *habitus* dalam proses kebijakan berlangsung. Itulah yang menjadi sumber esensial dalam setiap proses. Dalam perspektif ini eksistensi lembaga pendidikan ditentukan oleh proses yang dilakukan. Perjuangan untuk mencapai hasil maksimal harus di topang oleh partisipasi dari seluruh pihak yang berkepentingan dalam lembaga. Maka perjuangan menjadi usaha untuk mendekati diri dengan realitas yang dihadapi.

Mendekatkan diri dengan realitas yang ada merupakan langkah strategis agar analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan tepat sasaran. Dalam artian mampu membongkar persoalan dan menemukan jawaban akan kebutuhan lembaga dari kondisi yang ada. Menyatu dengan realitas dapat membuat seseorang mengerti dan memahami serta yakin akan situasi dan kondisi yang telah divalidasi olehnya. Sehingga kebijakan yang dibuat nantinya tidak absurd. Lagi-lagi koherensi harus dilihat dengan jelas.

Adalah kesalahan fatal jika memandang kompetensi atau kemampuan analisis sudah menjadi sesuatu yang sifatnya inheren dalam diri setiap individu. Asumsi seperti ini sama sekali tidak tepat. Karena bagaimanapun

¹⁸³ <http://www.mtsuryabuana.sch.id/profil/struktur-organisasi.html>. Akses 30 September 2018

juga kemampuan seseorang dalam melakukan analisis yang tajam didapat dari proses yang dilaluinya. Seseorang harus melalui berbagai macam rintangan, ditempa dengan lingkungan sosial agar membuatnya peka dengan realitas. Dengan begitu dia tahu apa yang harus dilakukan ketika berhadapan dengan kondisi *real* itu sendiri. Hal ini juga selaras dengan makna substansial dari pendidikan bahwa harus ada penyatuan antara teks dengan konteks, atau teori yang dimiliki harus bisa praktikan guna menguji relevansi teori. Pandangan serupa juga ditegaskan Bpk Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd:

“kebijakan itu bukan hasil dari perenungan dalam ruang hampa. Tapi itu hasil dari proses yang dilakukan seseorang dengan lingkungan sosial pendidikan. Semakin intens berinteraksi dalam lingkungan..... sudah pasti diakan dapat melakukan analisis yang berbeda dengan orang yang hanya duduk di dalam ruangan saja. Kalau di lembaga kami, MTs Surya Buana Malang, interaksi antara pihak dengan lingkungan sosial pendidikan dan alam, sudah menjadi budaya. Anda bisa lihat dari visi lembaga ini. interaksi menjadi penting karena untuk menghindari munculnya sifat individualisme yang nanti akan berujung pada pragmatis dan oportunistis. Itulah mengapa prestasi yang ingin diwujudkan oleh MTs Surya Buana harus berangkat dari kesadaran akan lingkungan (alam) yang bertumpu pada moralitas. Bpk/Ibu guru dan juga Siswa/i tidak akan memiliki kepekaan terhadap lingkungan di sekelilingnya, jika mengambil jarak dengan lingkungan itu sendiri, kami justru melakukan hal sebaliknya yakni, menyatu dengan lingkungan.”¹⁸⁴

Jika kita berangkat dari pernyataan di atas, maka, proses interaksi menjadi penting untuk mengasah kemampuan seseorang dalam melakukan analisis. Jika menyusun kebijakan hanya mengandalkan proses kontemplasi, maka kebijakan itu nantinya akan menjadi bumerang untuk dirinya dan/atau lembaganya sendiri. Sedangkan apa yang dikatakan kepala madrasah tersebut memperlihatkan bahwa interaksi dengan lingkungan sosial pendidikan menjadi penting karena untuk membuat seseorang atau kelompok dapat memahami dan mengerti keadaan agar kebijakan yang dibuat dapat menjawab persoalan yang ada.

¹⁸⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Selain itu interaksi bertujuan agar mencega tumbunya sifat individualisme, di mana ego selalu dikedepankan untuk mengejar kepentingan pragmatis dan oportunistis. Menyatu dengan lingkungan adalah usaha untuk menghindari sifat itu. Karena bagaimanapun juga dalam proses kebijakan strategis yang paling dicari atau dituju adalah transformasi secara cepat. Transformasi hanya mungkin terjadi pada orang atau kelompok yang sangat mengedepankan prinsip kolektifitas, sebagaimana yang sudah di katakan sebelumnya.

Sebagai hasil dari proses interaksi sosial pendidikan, usaha untuk menemukan kondisi objektif sebagai titik pijak yang menjadi referensi dalam menyusun kebijakan sangat dimungkinkan. Interaksi bukan cuman sebatas seremonial semata, tapi harus menjadi budaya agar setiap orang benar-benar menjiwai atau memaknai interaksi itu sendiri. Hanya dengan begitu, timbul kepekaan, baik itu antar sesama manusia, lembaga ataupun dengan alam. Berangkat dari pandangan seperti itu, maka proses penyusunan kebijakan tidak di lakukan dalam ruang yang hampa. Kebijakan adalah manifestasi dari keresahan terhadap situasi dan kondisi yang dialaminya, sehingga dianggap perlu untuk dirubah dan sebagainya. Atas dasar inilah memahami karakteristik lingkungan internal dan eksternal yang ada dalam lembaga menjadi penting untuk membuat kebijakan yang unggul. Kebijakan yang mengedepankan kualitas dalam menjawab persoalan.

Bila kita berangkat dari perspektif itu, maka analisis lingkungan internal dan eksternal, secara esensial merupakan prasyarat awal dalam proses manajemen strategis sebelum menyusun kebijakan. Disinilah ujian utama yang dihadapi para pemangku kebijakan. Mereka dituntut untuk benar-benar jeli dalam membaca realitas di sekelilingnya. Hasil pembacaan terhadap realitas secara mendalam dan akurat. Dengan mencocokkan berbagai data, hasil dari itu sudah dapat dipastikan kebijakan yang dibuat akan menjawab persoalan. Seperti di jelaskan bahwa kebijakan yang unggul adalah kebijakan yang menjawab persoalan dan kebutuhan.

Penting untuk dipahami kalau kegagalan atau kesalahan dalam melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal bisa berpotensi menghasilkan kebijakan yang disfungsi dan/atau disorientasi. Alih-alih menjawab persoalan dan kebutuhan lembaga guna mendorong terciptanya perubahan. Justru yang ada menjadi beban baru dan konsekuensi logisnya adalah lembaga akan cenderung mengalami perlambatan dalam proses transformasi – ada *pun* dampak buruknya, stagnan. Bila kita berangkat dari asumsi kesalahan kebijakan bisa berimplikasi menciptakan stagnasi terhadap lembaga, dalam kaitannya dengan perubahan, hal itu bukan hanya sekadar asumsi belaka, tapi benar adanya. Bisa di buktikan dengan total seluruh lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Dari situ dapat diketahui berapa jumlah lembaga yang berkualitas, dan berapa jumlah yang tutup. Sala satu faktor fundamental yang membuat lembaga tidak berkualitas dan tutup adalah kebijakan. Oleh karenanya, kegagalan kebijakan dapat ditarik dari sumber utama, yakni: kesalahan analisis.

Dalam studi Manajemen, ada metode yang digunakan dalam melakukan analisis lingkungan pendidikan atau perusahaan, yang dikenal sebagai SWOT: *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan/peluang), *Threats* (tantangan/ancaman). Bila di letakan dalam konteks ini, maka lingkungan eksternal meliputi variabel kesempatan dan ancaman. Sedangkan lingkungan internal meliputi variabel kesempatan kekuatan dan kelemahan. Untuk menerapkannya dalam praksis, maka proses analisis dari empat variabel tersebut dengan melakukan pembacaan secara menyilang untuk mengidentifikasi isu dan problem yang ada dalam lingkungan internal dan eksternal yang sifatnya mendeskripsikan. Di titik inilah Inovasi menjadi jawaban atas metode yang dipakai. Seperti pernyataan kepala madrasah berikut:

“Analisis lingkungan internal dan eksternal sangat menentukan langkah apa yang akan diambil lembaga ini dan inovasi apa yang akan dihasilkan lewat hasil analisis lingkungan. ..., kebijakan yang kami susun harus sebisa mungkin sesuai dengan tantangan dan kebutuhan yang ada. Kami tidak ingin kebijakan yang kami buat tidak menyelesaikan persoalan yang lembaga alami serta yang

menjadi kebutuhan. Kami tidak pernah membuat analisis yang asal jadi, anda bisa lihat buktinya lewat akreditasi sekolah, karena analisis yang kami lakukan selalu berangkat dari kondisi objektif yang ada dalam lingkungan internal dan eksternal.”¹⁸⁵

Berdasarkan keterangan di atas. Analisis lingkungan internal dan eksternal tidak hanya berposisi sebagai prasyarat awal penyusunan kebijakan, melainkan penentu semuanya. Hasil analisis akan mempengaruhi kebijakan yang akan dibuat dan oleh karenanya turut berpengaruh juga pada perkembangan lembaga. Untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan, kebijakan yang dibuat harus berangkat dari kondisi objektif yang ada dalam lingkungan pendidikan, karena hanya dengan begitu kebijakan akan dapat menjawab kebutuhan dan tantangan. Kita tidak dapat menafikkan hal itu, bahwa memang sejatinya kebijakan harus berangkat dari kebutuhan dan tujuannya adalah menjawab persoalan.

Keberadaan MTs Surya Buana terletak di tengah-tengah rumah warga yang secara letak geografis tidak begitu strategis. Atas dasar inilah proses belajar, khususnya yang berhubungan dengan pengembagangan kretifitas, kurang begitu efektif. Bagaimanpun juga, proses belajar tidak selalu harus di dalam kelas, namun juga *outbound*. Karena pengetahuan abstrak yang di dapat siswa/i, jika tidak dipraktikkan atau di dekatkan dengan realitas. Mengingat salah satu ‘Misi’ MTs Surya Buana mengembangkan pola belajar yang inovatif, bertanggungjawab dan berwawasan lingkungan. Misi inilah yang tampaknya sulit untuk dilakukan jika posisi sekolah tidak strategis. Karenanya ini juga menjadi soal penting yang harus di perhatikan dalam proses analisis lingkungan internal yang maknai dalam kontek eksternal.

Dari segi proses aktivitas belajar-mengajar, secara umum, di sekolah berjalan lancar dan juga padat. Tentu siswa/i membutuhkan aktivitas yang tidak terkungkung dalam ruangan yang “sempit” Apalagi penerapan *fulday school* berlangsung dari hari Senin s/d Jumat. Jam sekolah dimulai dari 06.45

¹⁸⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Rabu	07.20 – 08.00	Jam Ke – 1
	08.00 – 08.40	Jam Ke – 2
	08.40 – 09.20	Jam Ke – 3
	09.20 – 09.40	Istirahat
	09.40 – 10.20	Jam Ke – 4
	10.20 – 11.00	Jam Ke – 5
	11.00 – 11.40	Jam Ke – 6
	11.40 – 12.30	Makan Siang, Mengaji dan Shalat Zuhur Berjamaah
	12.30 – 13.10	Jam Ke – 7
	13.10 – 13.50	Jam Ke – 8
	13.50 – 14.30	Jam Ke – 9
	14.30 – 15.10	Jam Ke – 10
	15.10 – 15.40	Mengaji dan Shalat Asar Berjamaah
	15.40 – 17.00	Bakat Minat
	17.00	Pulang
Kamis	Pukul	Kegiatan
	06.45 – 07.20	Mengaji/Hafalan, Asmaul Husna, Salat Duha, CIP
	07.20 – 08.00	Jam Ke – 1
	08.00 – 08.40	Jam Ke – 2
	08.40 – 09.20	Jam Ke – 3
	09.20 – 09.40	Istirahat
	09.40 – 10.20	Jam Ke – 4
	10.20 – 11.00	Jam Ke – 5
	11.00 – 11.40	Jam Ke – 6
	11.40 – 12.30	Mengaji dan Shalat Zuhur Berjamaah
	12.30 – 13.10	Jam Ke – 7
	13.10 – 13.50	Jam Ke – 8
	13.50 – 14.30	Jam Ke – 9/Tilawah
	14.30 – 15.10	Jam Ke – 10/Tilawah
	15.10 – 15.40	Mengaji dan Shalat Asar Berjamaah
15.40	Pulang	
Jumat	Pukul	Kegiatan
	06.45 – 07.40	Mengaji, Asmaul Husana, Salat Duha, CIP, Alfabet
	07.40 – 08.40	Try Out
	08.40 – 09.00	Literasi
	09.00 – 09.40	Pembinaan Oleh Wali Kelas dan Setoran Hafalan
	09.40 – 10.00	Istirahat
	10.00 – 10.40	Jam Ke – 5
	10.40 – 11.20	Jam Ke – 6
	11.20 – 12.30	Shalat Jumat
	12.30 – 13.00	Makan Siang dan Istirahat
	13.00 – 13.40	Jam Ke – 7
	13.40 – 14.20	Jam Ke – 8
	14.20 – 15.00	Jam Ke – 9

	15.00 – 15.40	Mengaji dan Salat Asar Berjamaah
	15.40 – 17.00	PMR/Pramuka Wajib untuk kelas 7 dan kelas 8,9 pilihan
	17.00	Pulang

Sumber: MTs Surya Buana Malang¹⁸⁶

Keterangan: *CIP (Cerita Inspiratif Pagi)

*Setiap senin dan kamis puasa sunnah

Dari tabel di atas memperlihatkan dengan sangat jelas bahwasanya ada integrasi sains dan spiritualitas. Ini menandakan kompleksitas dalam hal penyusunan kebijakan, di mana nilai-nilai tersebut dan data yang di dapat harus terartikulasi secara proporsional dalam kebijakan. Sisipan keilmuan umum yang di selingi nilai-nilai spiritual, telah menjadi ciri khas dari MTs Surya Buana. Seperti mana yang termanifestasi dalam visi dan misi yang dicanangkan. Proses belajar juga di tunjang oleh sarana dan prasarana. Seperti perlengkapan yang ada dalam kelas, pesantren dan sebagainya. Semisal, perlengkapan yang ada di dalam kelas, menunjukkan adanya upaya untuk melakukan transformasi dalam pembelajaran. Seorang guru akan lebih mudah dalam menyampaikan substansi pelajaran, dan seorang siswa juga bisa memahami dengan lebih muda. Apalagi, model pembelajaran yang digunakan adalah model *discaferi learning*. Artinya model ini menandakan bahwa pembelajaran tidak hanya bersifat transfer pengetahuan semata, melainkan ada upaya dialogis yang lebih mengembangkan kreativitas antara guru dan siswa/i.

Antara tantangan dan kebutuhan harus memiliki koherensi dengan kondisi objektif yang dialami lembaga. Kondisi objektif adalah suatu keadaan yang benar-benar dialami lembaga, tanpa ada rekayasa sosial, keadaan tersebut harus natural. Artinya keadaan yang tercipta tanpa ada unsur kesengajaan. Kalau kita berbicara pendidikan, maka kondisi setingan tidak akan menghasilkan kebijakan yang bermutu. Sebab sisi orisinalitas dari kebijakan itu tidak ada. Oleh karenanya, kebijakan yang bermutu tidak hanya

¹⁸⁶ <http://www.mtsuryabuana.sch.id/profil/struktur-organisasi.html>. Akses 30 September 2018

punya kualitas tapi juga orisinal. Kualitas dan orisinalitas dalam pengertian ini muncul dari kondisi objektif.

Sisi orisinalitas kebijakan hanya dapat diketahui ketika kebijakan tersebut tidak dibuat dalam kondisi yang terjebak dengan kondisi ambigu. Suatu kondisi yang sudah disetting oleh para kompetitor di dunia pendidikan, sehingga unsur objektif menjadi tidak ada. Dalam konteks ini, orisinalitas dari kebijakan harus muncul dari kondisi yang objektif, sebab dari situlah kebijakan yang dibuat memiliki karakter khas dari lembaga itu sendiri. Karakter khas itu merupakan ejawantah dari visi dan misi lembaga. Seperti yang dikatakan kepala MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Analisis lingkungan harus disesuaikan dengan Visi, Misi dan Tujuan Madrasah. Ketiganya harus di manifestasi ke dalam kebijakan. Artinya ketiga hal itu di tempatkan sebagai fondasi dari kebijakan. Dengan begitu kebijakan akan memiliki karakteristik yang khas dari lembaga ini, agar nantinya proses transformasi berlangsung dalam koridor yang sudah di tetapkan dalam ketiga komponen dasar lembaga.”¹⁸⁷

Bila kita menelaah pernyataan di atas dengan seksama, maka disitu sangat terlihat Visi, Misi dan Tujuan ditempatkan sebagai sentral dari kebijakan. Dalam konteks ini, ketiga komponen dasar dari lembaga di ejawantah dalam kebijakan. Dengan demikian kebijakan yang disusun memiliki karakteristik yang khas dengan lembaga tersebut. Menyusun kebijakan yang unggul sama halnya berupaya untuk meujudkan visi, misi dan tujuan lembaga agar apa yang di cita-citakan sebelumnya dapat tercapai sesuai dengan kondisi kekinian.

Oleh karena itulah analisis lingkungan internal dan eksternal harus memiliki korelasi dengan Visi, Misi dan Tujuan yang menjadi komponen dasar dari lembaga. Hal ini bermakna memperkoko basis fondasional kebijakan itu sendiri. Tadi dikatakan sebagai sesuatu yang khas dari lembaga. Dalam konteks ini lembaga harus bisa menunjukkan identitas diri melalui

¹⁸⁷ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

kebijakan. Kebijakan harus dapat membentuk identitas lembaga agar orang dapat dengan mudah mengenal dan memahami. Katakanlah lembaga yang di orientasikan pada pembangunan fisik, maka setiap kebijakan yang buat sudah tentu akan mengarah pada pembangunan fisik. Suksesinya itulah yang kemudian membuat orang mengenal lembaga tersebut.

Koherensi suatu analisis sangat ditentukan oleh metode yang di gunakan. Karena bagaimanapun juga, eksistensi lembaga sangat ditentukan oleh kemampuan untuk berinovasi. Sedangkan inovasi sendiri, harus muncul atau termanifestasi dalam kebijakan yang nantinya digunakan sebagai instrumen untuk inovasi. Pertarungan inovasi antar lembaga dewasa ini memang sangat terlihat, baik itu dalam konteks metode belajar ataupun program lainnya. Orang sudah tidak lagi berbicara persoalan biaya pendidikan, kendati itu juga penting, melainkan kualitas dari lembaga yang paling dicari.

Makanya partisipasi dari seluruh komponen sumber daya yang ada menjadi penting dalam melakukan inovasi. Sinergitas antara elemen yang ada harus dapat terlaksana guna mewujudkan perubahan lembaga ke arah yang lebih baik. Dalam konteks ini, berdasarkan pada prinsip partisipasi itu sendiri, maka relasi dominatif sebisa mungkin harus dihindari. Relasi dominatif hanya menempatkan pihak-pihak yang tidak berada pada posisi penting lembaga akan dikesampingkan, hal tentu akan berimplikasi pada iklim yang buruk bagi lembaga. Soliditas harus dapat diwujudkan dan dirawat agar sekat-sekat fungsional lembaga tidak menjadi hambatan untuk membangun teamwork yang kredibel, solid dan humanis. Inovasi yang harus dilakukan melalui instrumen kebijakan harus menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan tujuan lembaga, bukan yang sifatnya parsial.

Lagi-lagi inovasi tidak serta merta muncul dengan sendirinya, dia harus melalui proses yang panjang. Karena bagaimanapun juga, inovasi merupakan sesuatu yang inheren dalam kebijakan. Terlepas apakah kebijakan tersebut sifatnya mengembangkan, memperbaharui dan sebagainya, namun yang jelas di dalam kebijakan sudah terdapat unsur inovatifnya. Ada faktor material yang turut serta mempengaruhi proses inovasi lembaga. Berdasarkan perspektif

ini, faktor lingkungan itu yang menjadi prasyarat material. Dari sini ada perbedaan antara lingkungan yang sifatnya alamiah dengan lingkungan yang sifatnya sosial. Namun dalam studi Manajemen kedua hal itu tidak begitu dilihat, karena suda dirasa tergolong dalam wilayah internal dan eksternal.

Seorang pembuat kebijakan selalu dituntut agar senantiasa dapat melakukan kebijakan. Karena seorang pembuat kebijakan jika tidak dapat melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal, belum dapat dikatakan sebagai pembuat kebijakan, sekalipun dia memiliki hak untuk terlibat dalam proses itu. Sebab kemampuan itu adalah untuk mencegah terjadinya disfungsi kebijakan. Alih-alih menjawab persoalan, yang ada justru akan menambah persoalan dan memunculkan persoalan baru, manakala pembuat kebijakan tidak melakukan analisis lingkungan. Hal inilah yang kemukakan oleh Akhmad Riyadi, S.Si, S.Si, M.Pd, sebagai berikut:

“Analisis lingkungan memang sangat penting dalam menyusun kebijakan. Ia menjadi pra-penyusunan kebijakan. Saya beserta jajaran lembaga ini, sangat memperhatikan betul perkembangan dalam lingkungan pendidikan, baik itu dalam internal maupun eksternal. Pihak kami, tepatnya saya sendiri, pernah melakukan studi banding ke salah satu lembaga pendidikan di Malasiya. Hasil dari studi itu, saya melihat kalau pada dasarnya kegagalan dan kesuksesan kebijakan sangat ditentukan dalam analisis lingkungan. Bisa saja orang melakukan analisis terhadap satu persoalan yang notabene itu tidak memiliki keterkaitan dengan persoalan dan kebutuhan yang ada dalam lembaga, dan hasil analisis yang tidak tepat itu digunakan untuk mensyns kebijakan,... bisa gagal saat implementasi.”¹⁸⁸

Lanjutnya:

“Contoh, jika kita selaku pembuat kebijakan ingin menerapkan suatu kebijakan tapi tidak memperlihatkan nilai-nilai prinsipil secara lokal, sudah tentu kebijakan itu akan sangat kontradiktif ketika ingin di terapkan. Lihat saja, kurikulum nasional, yang notabene sebagian besar merupakan hasil impor dari negara-negara lain, ketika ingin di implementasi, justru paling banyak di tentang, khususnya oleh para guru-guru yang terkena dampak langsung. Karena memang, nilai-nilai universal, sekalipun itu yang paling banyak di adopsi, maka kita

¹⁸⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

selaku penyusun kebijakan tidak serta merta mengadopsi mentah-mentah, tapi perlu ada penyaringan dalam artian menerjemahkan yang universal itu ke yang lokal.”¹⁸⁹

Berdasarkan uraian diatas. Maka posisi analisis lingkungan merupakan pra-penyusunan kebijakan. Dikatakan pra-penyusunan karena pada dasarnya, sebelum menyusun kebijakan, yang diperlukan adalah data. Sedangkan data itu di dapat dari proses sebelum melakukan penyusunan. Proses yang di maksud adalah analisis lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, kekuatan ketajaman dan akurasi analisis sangat menentukan kualitas kebijakan. Karena substansi dari kebijakan adalah kualitas. Faktor kualitas inilah yang mesti di pertimbangkan dalam menyusun kebijakan. Jangan sampai kebijakan yang dibuat hanya asal-asalan.

Dalam pandangan ini, analisis menjadi penting karena bukan hanya sebagai instrumen, melainkan menjadi penentu dari masa depan lembaga. Kegagalan dalam menyusun kebijakan yang berkualitas akan berimplikasi pada ketiadaan inovasi yang baik dari lembaga dan dampaknya lembaga akan cenderung stagnan dalam menuju suatu perubahan. Karena memang kebijakan bukanlah hasil kontemplasi belaka, namun harus berangkat dari kondisi material. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang dibuat tidak hanya sekedar meniru kebijakan dari lembaga lain. Melainkan berusaha untuk melakukan pembaharuan atau pengembangan dari kebijakan yang sudah dan/atau belum ada. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Akhmad Riyadi, S.Si, S.Si, M.Pd, sebagai berikut:

“... Selama saya memimpin lembaga ini, MTs Surya Buana Malang, belum pernah saya dan para bawahan saya mengadopsi mentah-mentah [Copy-Paste] kebijakan dari lembaga lain. Tapi kalau adopsi dalam artian pembaharuan itu pernah. Seperti saat saya studi banding ke Malaysia....., ada budaya literasi Agama dan riset pengetahuan umum yang diterapkan di Malaysia....., waktu untuk mempelajari pelajaran umum hanya setengah hari, dan setengahnya lagi dipakai untuk mengaji dan baca kitab Islam. *Alhamdulillah*, siswa/i mereka sangat berprestasi. Nah, saya melihat pola kebijakan itu bagus untuk

¹⁸⁹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

diikuti. Tapi kan, saya tidak kemudian mengadopsinya mentah-mentah, karena bagaimanapun juga budaya kami dengan mereka kan berbeda. Sehingga yang saya lakukan adalah memformulasi kebijakan yang ada untuk disesuaikan dengan yang ada di MTs Surya Buana.”¹⁹⁰

Berdasarkan pernyataan diatas, sangat terlihat kalau langka yang diambil untuk meniru kebijakan dari lembaga lain, dilakukan dengan cara memformulasi kebijakan agar disesuaikan dengan kultur atau kondisi lembaga, dalam hal ini MTs Surya Buana Malang. Sehingga kebijakan yang dibuat tidak dipandang sebagai kebijakan yang sifatnya mengikuti kebijakan yang ada di lembaga lain. Tentu proses formulasi yang dilakukan harus dimulai dengan menerjemahkan Visi, Misi dan Tujuan lembaga ke dalam kebijakan yang akan di formulasi. Agar dalam pelaksanaannya nanti masih berorientasi pada cita-cita yang telah di tetapkan oleh lembaga.

Dari sinilah penting untuk menelaah makna substansial dari studi banding. Apa yang dilakukan oleh kepala MTs Surya Buana menunjukkan bahwa studi banding bukan proses eforia pragmatisme semata, di mana hanya menghambur-hamburkan uang untuk kepentingan yang tidak produktif, melainkan itu merupakan bentuk dari tindakan strategis guna memahami perkembangan riil yang sedang terjadi agar nantinya lembaga tidak ketinggalan dengan lembaga lain. Oleh karenanya, studi banding juga merupakan suatu proses analisis terhadap lingkungan eksternal secara langsung, sehingga hasilnya nanti dapat akurat dan berbobot.

Tanpa adanya analisis yang mendalam akan perkembangan atau persoalan, maka dapat di pastikan kalau kebijakan yang dibuat tidak akan menciptakan opotimisme dari para pelaksana, sehingga hal penting yang mesti di lakukan dalam konteks ini adalah melakukan analisis secara mendalam untuk menciptakan optimisme bagi para pelaksana untuk masa depan lembaga yang lebih baik. Dari sinilah perubahan harus di maknai dan dipahami, agar ada tindakan kongkrit ke depannya.

¹⁹⁰ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Bagaimanapun juga, dunia pendidikan sifatnya dinamis. Dalam artian, pendidikan terus mengalami perkembangan yang begitu pesat, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, karena adanya proses dialektika yang menyertainya di dalamnya. Atas dasar inilah tantangan harus dihadapi dan tidak bisa dihindari, karena tantangan sudah menjadi inheren dalam pendidikan. Untuk itu diperlukan suatu pemahaman yang luas dan tajam pada lingkungan internal dan eksternal, dan itu harus dijadikan sebagai referensi utama dalam menyusun kebijakan. Seperti yang di katakan Bpk, Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd, sebagai berikut:

“.... apapun yang kita lakukan dalam menyusun kebijakan tidak terlepas dari dinamika internal dan eksternal. MTs Surya Buana setiap menyusun kebijakan berangkat dari dinamika yang ada, akan tetapi itu harus ditempatkan sebagaimana mestinya agar sesuai dengan kebutuhan. Walaupun kami berangkat dari dinamika yang ada, tapi kebijakan yang kami buat berdasarkan kebutuhan lembaga. Apa yang dirasa perlu, ya, kami buat sebisa mungkin. Lingkungan internal dan eksternal disini sifatnya hanya variabel penting, karena keberhasilan kebijakan dalam mendorong perubahan, sedikit banyak disebabkan oleh faktor lingkungan. Antara kebutuhan lembaga dengan dinamika yang ada harus di korelasi secara koheren, agar kebijakan yang kami buat dapat sesuai dengan perkembangan yang ada.”¹⁹¹

Berangkat dari dinamika yang terjadi. Kebijakan harus dipahami sebagai suatu usaha untuk menjawab kebutuhan dan menyelesaikan persoalan yang ada. Oleh karenanya, hal fundamental dari suatu dinamika adalah kebutuhan akan perubahan. Dinamika dalam konteks ini dimaknai sebagai perkembangan seputar pendidikan, baik dalam segi isu ataupun masalah riil yang ada. Jadi dinamika jangan dipahami sebagai sesuatu yang sifatnya konfliktual. Melainkan suatu perkembangan. Hal ini selaras dengan pendidikan itu sendiri, dimana unsur dinamis yang harus di perhatikan ketimbang unsur stagnasi. Orang atau kelompok yang ada dalam pendidikan ketika lebih mengutamakan unsur stagnasi, mereka akan cenderung untuk

¹⁹¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

menghindar dari persoalan. Sedangkan mereka yang lebih memperhatikan unsur dinamis dalam pendidikan, akan cenderung siap untuk menerobos keadaan yang dihadapi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwasanya di MTs Surya Buana Malang penyusunan atau pembuatan kebijakan muncul dari kebutuhan. Tanpa adanya kebutuhan, kebijakan tidak akan mungkin dibuat. Lagi-lagi ini berkaitan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi. Jadi kebutuhan menjadi salah satu tolak ukur penting dalam membuat kebijakan. Kendati demikian, perkembangan yang sedang berlangsung terjadi, tetap di respon. Hanya saja tidak semua perkembangan itu harus direspon, perlu ada yang dilihat tingkat urgensinya.

Jika perkembangan dirasa urgen untuk direspon karena berkaitan dengan masa depan lembaga, maka itu akan terus untuk senantiasa tetap dipantau. Oleh karenanya kebutuhan yang menjadi salah satu indikator penting dalam merespon perkembangan pendidikan, mesti di maknai sebagai usaha untuk penyaringan (*Filter*). Dalam artian bahwa, tidak seluruh perkembangan harus direspon, tapi respon yang dilakukan hanya berdasarkan pada kebutuhan dari lembaga. Jika memang dianggap menjadi kebutuhan, maka pihak lembaga akan menindak lanjuti, namun jika tidak, maka pihak lembaga akan membiarkan, akan tetapi tidak mengabaikan sepenuhnya. Seperti yang di katakan Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd:

“Jadi, perkembangan pendidikan tidak semuanya harus respon. Kami juga memilih mana yang perlu dan mana yang tidak. Tapi, bukan berarti [yang tidak] itu kita biarkan begitu saja, ada pihak terkait di lembaga ini yang bertugas untuk mengamati perkembangan. Misalkan seperti perubahan kebijakan kurikulum, ketika kebijakan itu di sahkan, kami tidak serta merta mengikuti, sebab asumsi kami adalah faktor internal lembaga, khususnya kultur yang ada dalam lembaga.”¹⁹²

Berangkat dari pemaparan diatas, ada hal menarik yang dapat kita telisik lebih dalam terkait respon pihak lembaga terhadap perkembangan yang dan

¹⁹² Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

dan tugas yang diemban oleh kelompok yang dibuat khusus untuk menyikapi atau merespon perkembangan yang sedang terjadi. Pertama, tidak semua perkembangan yang ada harus direspon. Hal ini berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi dari proses kebijakan. Jika pelaksana kebijakan harus merespon semua perkembangan, maka fokus perhatian akan terbagi dan itu akan berimplikasi pada ketidak efektifan dalam menjalankan kebijakan. Ketika kebijakan yang dilaksanakan tidak efektif lantaran terlalu banyak hal yang harus disikapi, tentu perkembangan lembaga akan cenderung mandek. Untuk itu dibuat suatu tim khusus yang di peruntukkan untuk mengkaji perkembangan yang ada. Tugas dari tim inilah yang nantinya akan menyaring segala informasi, isu dan persoalan yang tengah berkembang dan memutuskan mana yang harus di sikapi dan tidak.

Dari sinilah narasi efektivitas dan efisiensi dapat dimungkinkan. Karena bagaimanapun juga tidak semua orang memiliki kemampuan untuk merespon perkembangan yang ada. Dan, masa depan lembaga tidak bergantung sepenuhnya pada seluruh persoalan isu serta informasi yang berkembang. Oleh karenanya, segala sesuatu harus dibatasi untuk menemukan relevansi dengan kepentingan jangka pendek, menengah dan panjang dari lembaga terkait.

Tentu itu semua berkaitan erat dengan posisi lembaga MTs Surya Buana Malang yang berada di bawah naungan Yayasan Bahana Cita Persada. Kendati demikian, wujud ke-otonomian lembaga dalam proses kebijakan sangat terlihat dari langkah-langkah yang ditempuh oleh lembaga. Dalam hal ini adalah merespon perkembangan sampai dengan membentuk tim khusus. Semua ini merupakan bukti kongkrit bahwa pihak yayasan selaku pemegang saham tidak serta-merta melakukan intervensi dalam situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Sebab, pertimbangan pentingnya adalah masa depan lembaga.

Terlalu sering melakukan intervensi terhadap lembaga, akan membuat iklim lembaga kurang sehat. Dalam hal ini, seluruh komponen strategis dari sumber daya manusia akan cenderung merasa tertekan sehingga kebebasan menjadi tidak lagi ada. Sebagaimana dikatakan sebelumnya, prinsip

partisipasi yang bertumpuh pada nilai-nilai demokrasi, menjadi penting untuk dimengerti dalam kaitannya dengan ini semua. Dalam artian otoritas tidak digunakan untuk memberangus otonomi, baik individu ataupun lembaga.

Di MTs Surya Buana Malang semua itu terlihat jelas, kalau memang pihak yayasan menyerahkan sepenuhnya pada lembaga dalam mengambil kebijakan. Lagi-lagi selama itu tidak melenceng dari nilai-nilai fundamental yang ada dalam lingkup yayasan dan lembaga. Selebihnya, pihak Madrasah sepenuhnya dapat mengambil kebijakan sendiri, karena bagaimanapun juga yang memahami dan mengerti tantangan dan kebutuhan riil lembaga adalah pihak lembaga itu sendiri. Dalam konteks ini, pihak yayasan hanya memainkan peranan mereka melakukan kontrol dan pengendalian terhadap lembaga.

Hal menarik dari kasus ini adalah, kebijakan yang dibuat oleh pihak terkait harus dapat di pertanggungjawabkan. Dalam artian, pihak yayasan sudah menyediakan tempat bagi pihak madrasah untuk mempertanggung jawabkan kebijakan yang sudah mereka buat. Di sinilah yayasan berhak sepenuhnya untuk mempertimbangkan kelayakan dan memutuskan apakah kebijakan itu dapat di terima atau tidak. Proses ini merupakan mekanisme prosedural yang harus dilalui. Jadi untuk menuju yang substansial harus melalui tahapan administrasi prosedural. Seperti yang ditegaskan oleh kepala MTs Surya Buana Malang sebagai berikut:

“..... secara struktural, MTs Surya Buana Malang berada di bawah naungan Yayasan Bahana Cita Persada Malang.... kita yang di pihak lembaga tidak bisa melakukan sesuatu yang sifatnya melampaui wewenang yayasan. Berdasarkan pengalaman saya selama memimpin Madrasah, pihak yayasan belum pernah melakukan intervensi... paling saya cuman diingatkan saja. Terlepas dari itu, dalam proses penyusunan kebijakan pihak yayasan menyerahkan semuanya pada kami....., kami [MTs Surya Buana] otonom dalam proses kebijakan..... pihak yayasan hanya berperan untuk menilai apakah kebijakan yang kami buat layak atau tidak. Tugas saya beserta bapak/ibu guru di lembaga ini meyakinkan pihak yayasan dengan argumentasi yang rasional, apalagi yang berhubungan dengan besar/kecil anggaran, bahwa kebijakan yang kami buat layak untuk di terima. kami bisa mengerti kenapa pihak yayasan

melakukan hal itu, bagaimanapun juga kan, setiap kebijakan pastila ada anggaran yang mesti dikeluarkan.”¹⁹³

Beliau juga melanjutkan kalau:

“Pengalaman saya semenjak menjabat sebagai Kepala Madrasah sejak 2010, anggaran yang saya dengan kawan-kawan pengajar buat hanya berkisar antara Rp. 500 juta-an. Itu suda maksimal. Disini biasanya terjadi kendala. Kebijakan yang kita buat kadang tidak disetujui, bukan karena kebijakannya yang tidak tepat, tapi lebih pada persoalan anggaran. Sebab, pihak yayasan di sinikan tidak hanya mendanai MTs Surya Buana saja, tapi ada lembaga lain yang juga di bawa naungan yayasan perlu untuk pendanaan.”¹⁹⁴

Berdasarkan pernyataan di atas. Ada persoalan struktural yang mesti di perhatikan dengan seksama. Pihak lembaga tidak boleh melampaui wewenang pihak yayasan. Dari sinilah sinergitas antara sekolah dengan yayasan terjalin. Sekolah berhak merumuskan kebijakan, dan pada akhirnya yayasan yang berhak memutuskan apakah kebijakan dapat di setujui atau tidak. Kalau mengacu pada pemaparan di atas, tampak bahwa pertimbangan yayasan ada pada anggaran yang diajukan dalam kebijakan. Atas dasar itulah mengapa rasionalisasi itu menjadi penting. Dalam artian apakah jumlah anggaran yang diajukan berkorealsi dengan substansi kebijakan yang dibuat.

Anggaran senilai Rp. 500.000.000,00 jika tidak diimbangi dengan kualitas kebijakan tentu, anggaran tersebut tidak akan memberikan efek atau dampak positif bagi lembaga dan juga yayasan. Makanya sangat penting keterkaitan substansi yang ditawarkan dalam kebijakan dengan anggaran yang diajukan. Kendala utama yang seringkali terjadi dalam proses kebijakan. Kita dapat memahami bahwa memang, dalam konteks lembaga swasta, persoalan anggaran sangat dilematis. Dalam artian, persoalan ini tidak hanya terjadi di MTs Surya Buana saja, melainkan seluruh lembaga swasta memiliki persoalan yang sama dalam konteks anggara. Dari sinilah inisiatif untuk

¹⁹³ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

¹⁹⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

mencari sumber pendanaan menjadi penting. Artinya, tidak hanya bergantung pada Yayasan semata. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Dalam persoalan ini pihak yayasan sangat jeli. Mereka bisa tidak menyetujui kebijakan yang kami buat dan juga menyetujui. Kalau kendala itu ada pada anggaran, ada dua kemungkinan. Pertama, tidak menyetujui karena kebijakan tidak substantif dan anggaran yang tidak masuk akal. Kedua, mereka bisa menyetujui jika kebijakan itu substantif [bermutu] dan kalau anggaran yang di ajukan terlalu besar, biasanya mereka melakukan pengetatan atau memangkas anggaran. Kalau kami dihadapkan pada situasi pertama, tidak disetujui, sedangkan kami merasa kebijakan itu penting untuk dilaksanakan, maka kami terpaksa harus mencari pendanaan dari pihak luar yang memiliki visi yang sejalan dengan kami dan juga yayasan.”¹⁹⁵

Ada hal menarik dari pernyataan di atas. Pengetatan anggaran dan sumber pendanaan. Pengetatan anggaran disini merujuk pada pemotongan atau pengurangan anggaran untuk kebutuhan menjalankan program yang masuk dalam kebijakan. Di mana-mana pengetatan anggaran selalu berkaitan dengan persoalan itu, oleh karenanya, menjadi keharusan bagi pihak madrasah untuk mencari sumber pendanaan dari pihak lain. Sekarang ini sudah banyak sekali lembaga donor, baik itu domestik maupun internasional, yang juga berperan memberikan bantuan dana dalam bidang pendidikan. Tentu dalam usaha untuk mencari sumber pendanaan, mesti di cari lembaga yang memiliki visi yang sejalan dengan madrasah. Sebab jika tidak, itu akan berdampak fatal bagi madrasah itu sendiri.

Bila kita berangkat dari asumsi pengetatan anggaran, yang menarik di sini adalah kualitas tidak dapat diukur hanya sebatas materi, yakni uang. Apa yang dilakukan pihak yayasan sudah sangat tepat. Apabila kebijakan yang berkualitas dibuat namun dirasa tidak mampu untuk melaksanakan karena terdapat persoalan biaya, maka disini cara pandang yang efisien harus dikedepankan. Artinya, ada tahapan untuk mencairkan dana yang diajukan demi terlaksana kebijakan yang bermutu. Tidak hanya pihak madrasah yang

¹⁹⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

mencari sumber pendanaan, tapi kalau perlu pihak yayasan juga melakukan hal yang sama. Seperti yang dikatakan kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang sebagai berikut:

“Proses untuk sampai pada persoalan anggaran itu cukup panjang. Seperti yang saya katakan tadi, kalau ada prosedur yang mesti dilalui dalam proses kebijakan.... dimulai dari analisis lingkungan yang kemudian melakukan penyusunan kebijakan dengan melibatkan seluruh komponen SDM dilembaga. Setelah itu, hasil analisis tersebut diajukan dalam raker sekolah [rapat kerja]. Dari raker itulah kami merumuskan kebijakan dengan segala macam bentuk argumentasi agar bagaimana caranya menemukan suatu resolusi untuk kebijakan yang berkualitas. Hasil raker itulah yang akan kami bawa dalam rapat pleno untuk dibahas, apakah di setujui atau ditolak oleh pihak yayasan.”¹⁹⁶

Dari penjelasan tersebut, tampaknya inti dari proses kebijakan di MTs Surya Buana melalui proses yang cukup panjang dan teratur. Sesuai dengan proses yang ada dalam manajemen strategis. Pertama di mulai dari analisis lingkungan. Analisis lingkungan adalah pra-penyusunan kebijakan. Kejelian, kesabaran dan kehati-hatian menjadi penting dalam proses analisis. Interaksi menjadi penting untuk memperdalam hasil analisis. Interaksi itu terbangun saat rapat kerja sekolah (Raker). Saat raker masing-masing pihak yang terkait harus dapat merasionalisasi hasil temuan mereka. Disinilah kepentingan menjadi satu unsur yang tidak dapat dipisahkan.

Manusia adalah makhluk yang syarat dengan kepentingan. Seperti kita ketahui bahwa konflik muncul karena ada perbedaan dari setiap individu. Bertumpu pada nilai kolektifitas mengharuskan agar setiap pihak yang terkait harus meleburkan ego ke dalam satu semangat kolektif untuk perubahan ke arah yang lebih baik di masa mendatang. Rapat pleno akan menentukan apa saja yang akan dimasukkan dalam kebijakan. Semua harus di perjelas dalam rapat pleno. Setelah semuanya jelas, barulah proses perumusan kebijakan dilakukan. Lagi-lagi semua ini harus berlangsung dalam kebersamaan yang memungkinkan partisipasi terwujud dengan maksimal. Sehingga nantinya

¹⁹⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

ketika proses saat rapat pleno bersama dengan pihak yayasan, semua pihak dalam lembaga memiliki rasa tanggung jawab untuk mensukseskan kebijakan yang sudah dibuat dan disahkan saat rapat kerja.

2. Merumuskan Kebijakan Strategis Dalam Rangka Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang

Merumuskan kebijakan strategis merupakan usaha untuk mengejawantahkan hal-hal abstrak ke dalam suatu bentuk yang lebih kongkrit, yang sebelumnya didapat dari hasil analisis lingkungan. Segala poin penting dari hasil analisis harus dikorelasi dengan visi, misi dan tujuan lembaga. Hal ini hendak memastikan agar perkembangan lembaga bisa terarah ke tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu ada strategi dan taktik yang kemudian perlu untuk dibahas dalam kebijakan strategis. Setelah tahapan itu selesai, penyusunan kebijakan dapat dilakukan. Dengan kata lain, cakupan dalam proses perumusan kebijakan strategis terdiri atas visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perumusan kebijakan merupakan usaha untuk mematerialisasi suatu harapan yang masih menjadi cita-cita abstrak dari lembaga. Itulah mengapa diperlukan merumuskan kebijakan agar dapat ditindaklanjuti.

Visi adalah alasan mengapa orang harus berjuang, karena pada hakikatnya visi sama halnya dengan harapan yang diyakini sebagai suatu kenyataan yang belum terwujud. Harapan yang belum terwujud dikarenakan masih tersembunyi atau mengendap dibalik realitas yang begitu kompleks. Usaha untuk mewujudkan harapan itu harus dilakukan dengan membongkar realitas yang jadi penyebab harapan itu belum terlihat. Disinilah relevansi peranan analisis lingkungan, seperti dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Namun, seseorang diharuskan untuk melakukan suatu tindakan yang kongkrit untuk mewujudkan harapan itu.

Hubungannya dengan Misi adalah suatu identitas diri yang membedakan dengan yang lain. Dan karena itu, tindakan yang mesti diambil harus berbeda dengan yang lain. Dalam konteks ini, misi dapat dimengerti dalam arti yang

sempit dan luas. Dalam artian sempitnya, misi hendak memperjelas apa yang harus dilakukan oleh seseorang untuk sampai pada tahap mewujudkan visi. Oleh karenanya, tindakan seseorang harus batasi. Artinya ada batasan-batasan yang tidak boleh dimasuki dalam proses tersebut. Hal ini berkaitan dengan membangun image atau identitas yang dapat diketahui oleh khalayak luas.

Ketika itu tercapai, maka dalam koteks yang lebih luas, misi yang ada dapat ditujukan untuk melakukan ekspansi ke wilayah di dimiliki oleh lembaga lain. Hal ini logis, karena bagaimanapun juga, rumusan kebijakan adalah upaya untuk mendapatkan posisi strategis dalam persaingan. Secara konseptual, misi hendak dijalankan melalui aktivitas kelembagaan. Karena dari sinilah ada otoritas yang mengatur dan mengendalikan setiap pihak yang sedang menjalankan misi lembaga. Tanpa itu semua, yang terjadi hanyalah aktivitas yang parsial.

Selain visi dan misi, ada pula tujuan. Tujuan merupakan parameter dari segala aktivitas. Parameter berkaitan dengan tingkat keberhasilan dan kegagalan. Kendati tujuan adalah akhir, namun seseorang dalam menjalankan aktivitasnya harus mengacu pada tujuan itu sendiri. Seseorang harus memahami apa yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan. Kemudian, kapan orang harus menyelesaikan tugas yang diemban dalam menjalankan misi. Aktivitas akan berakhir pada tahap mengukur apakah berhasil atau tidak. Oleh karenanya, semua itu selalui berkaitan erat dengan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran adalah batas minimal dari suatu parameter keberhasilan.

Maka dari itu, nilai praksis sangatlah penting dalam perumusan kebijakan. Kebijakan yang tidak memiliki nilai praksis hanya melahirkan kesiasiaan belaka. Karena tidak ada semangat yang bisa mendorong seseorang tergerak untuk mewujudkan tujuan besar yang akan dicapai melalui instrumen kebijakan. Dalam konteks praksis, hal ini berkaitan dengan strategi dan taktik yang digunakan. Karena dalam strategi hal utama yang dilakukan adalah soal metode, bagaimana lembaga dapat mencapai misi dan tujuan. Karenanya penting untuk mengandalkan keunggulan kompetitif dalam mekanisme persaingan. Ditik inilah kebijakan harus di rumuskan sebagai wujud riil dari

itu semua. Seperti yang di katakan kepala MTs Surya Buana Malang berikut ini:

“Visi, Misi, dan Tujuan adalah cita-cita abstrak yang di dalamnya terdapat makna bagi masa depan lembaga. Itu seperti harapan. Orang kan selalu bekerja dan berusaha karena ada harapan akan masa depan yang baik. Makanya orang terus bekerja. Sama dengan kami disini,..... menjadi harapan, sehingga kami selalu terdorong untuk mencapai dan mewujudkan harapan yang ada dilembaga ini. Ketika kita berbicara soal harapan, maka kita berbicara soal tindakan. Tindakan itulah yang menjadi perwujudan kongkret untuk menuju dan mewujudkan harapan tersebut..... melalui instrumen kebijakan. kebijakan itu akan dibuat. Dan membuat orang harus bertindak. Artinya, tanpa ada nilai praksis orang tidak akan membuat kebijakan. Jangankan untuk membuat, menganalisis saja tidak. Karena mereka tidak terdorong untuk bertindak. Makanya, saya selalu menekankan pada bawahan saya, kalau kebijakan itu adalah manifestasi dari cita-cita abstrak atau harapan yang perlu untuk di realisasi bersama.”¹⁹⁷

Berdasarkan penjelasan di atas. Maka kebijakan dapat dimengerti sebagai suatu usaha untuk mencapai dan mewujudkan harapan. Hal ini berkaitan erat dengan realisasi dalam praksis kebijakan. Tanpa adanya realisasi, kebijakan yang dibuat tidak memiliki manfaat positif. Maka untuk menciptakan manfaat, sala satu unsur penting dalam kebijakan adalah memasukan nilai praksis di dalam kebijakan. Hanya dengan praksis itu kebijakan dapat terrealisasi. Karena bagaimanapun juga, realisasi itu penting, sebab itu menyangkut dengan persoalan mewujudkan harapan. Seperti yang dikatakan Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang beriku ini:

“..... karena ini menyangkut realisasi dari cita-cita abstrak tadi. Kita harus menerjemahkan ke dalam berbagai point penting yang kita jadikan sebagai kebijakan strategis. Karena ini kan menyangkut suatu langkah percepatan untuk mencapai tujuan lembaga. Maka dalam prosesnya, sebelum kami merumuskan kebijakan secara bersama-sama, saya membuat tim-tim khusus untuk membahas isu/masalah yang spesifik. Saat pembentukan tim, saya sudah memberikan arahan terkait tugas apa yang harus mereka lakukan. Tim itu yang akan membahas isu yang spesifik, dan saya memberikan batas waktu. Setelah itu, kami akan bertemu dalam

¹⁹⁷ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

rapat formal sekolah untuk membahas pelaksanaan....., kami membahas rumusan kebijakan secara sistematis dan rigid dalam rapat kerja, untuk diajukan saat rapat pleno”¹⁹⁸

Berdasarkan penjelasan di atas. Segala poin penting yang dihasilkan dari analisis kebijakan sebelumnya, harus di terjemahkan ke dalam satu pedoman umum yang sistematis, *rigid*, dan koheren. Akan tetapi poin penting itu tidak serta merta ditinggalkan atau dibuang. Penerjemahan dalam konteks ini hanya untuk mengartikulasi pada satu hal paling substansial yang di gunakan sebagai pijakan bersama dalam melaksanakan kebijakan. Dalam perspektif ini sangat berkaitan dengan langkah strategis. Artinya percepatan untuk melakukan transformasi lembaga. Langkah percepatan itulah yang dirumuskan oleh tim khusus. Karena kebijakan strategis berbeda dengan kebijakan pada umumnya. Dalam kebijakan strategis hanya memuat langkah percepatan semata yang berada dalam kendali orang tertentu yang memiliki posisi strategis dalam lembaga. Nampaknya, kebijakan strategis dalam konteks MTs Surya Buana sangat jelas dalam konteks tim khusus. Karena kalau kita berbicara khusus, artinya tidak umum. Seperti di tandaskan ibu Siti Zubaidah:

“kalau mas (peneliti) tadi bilang pak kepala membuat tim-tim kecil untuk membahas suatu keputusan yang bakal di ambil, itu benar. Tapi jangan di bayangkan tim ini seperti yang ada di buku-buku ya.”¹⁹⁹

Apa yang di sampaikan itu nampak memperlihatkan keseriusan dalam merumuskan suatu kebijakan. Tapi ada hal penting yang mesti di garis bawahi bahwa tim yang di maksud tidak sama persis seperti yang ada dalam literatur kebijakan atau manajemen. Memang secara ideal, dalam proses kebijakan seorang pemimpin terkadang harus mengorganisir sumber daya

¹⁹⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

¹⁹⁹ Wawancara dengan **Siti Zubaidah, S.Pd** Waka Sarpras/Humas Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26-Juni-2019. Pukul, 10.30-11.20 WIB

manusia yang ada untuk di tempatkan dalam struktur strertgis. Pengorganisirannya di sini bermakna sebagai perotasian jabatan. Tapi itu rupanya tak begitu adopsi di MTs Surya Buana. Karena bagaimana juga sebagai lembaga swasta segala hal yang di ambil kepala madrasah harus di koordinasi kepada pihak yayasan. Kendati demikian kredibilitas, kompetensi, dan kualitas menjadi penting untuk di perhatikan untuk menyusun tim.

Dalam pandangan ini tentu berbicara soal kompetensi, kredibilitas dan kualitas seseorang. Akan tetapi, dalam konteks ini, arahan tersebut tetap diberikan oleh kepala madrasah selaku pemegang otoritas tertinggi dalam lembaga. Jadi tim khusus dalam konteks ini juga tidak dapat melampaui wewenang tugas yang telah di berikan. Oleh karenanya analisis lingkungan pada hakikatnya bukan hasil dari proses kontemplasi, melainkan hasil dari proses pencarian akan suatu kondisi objektif yang tengah di alami lembaga. Pencarian itu muncul dari pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok yang memiliki kepentingan. Dari sini kemudian muncul pertentangan diantara pihak yang berkepentingan untuk mempertaruhkan kepentingan mereka masing-masing ketika rapat kerja berlangsung. Seperti yang di katakan Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd:

“Merumuskan kebijakan strategis harus melibatkan banyak pihak. Mulai dari kepala sekolah, waka, hingga orang tua siswa/i. Karena untuk mengetahui kondisi objektif, maka harus ada pandangan dari orang-orang yang ada dalam lembaga dan juga diluar lembaga,..... orang tua siswa/i. Namun, ada tempat tersendiri dari kelompok yang terlibat dalam menyampaikan pandangan mereka. Seperti orang tua siswa/i, kami membuat pengajian yang sala satunya adalah untuk menampung aspirasi. Dan untuk bpk/ibu guru tempatnya ketika rapat sekolah dan juga pengajian ketika waktu-waktu istirahat jam pelajaran.”²⁰⁰

Berdasarkan pemaparan diatas, tempat pasrtisipasi dalam proses kebijakan tidak hanya sebatas pada tenaga pendidik yang ada dalam lembaga, melainkan orang tua siswa/i juga turut terlibat. Hal ini sangat tepat,

²⁰⁰ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

mengingat kebijakan memiliki cakupan luas dan semua berkorelasi antara satu dengan lainnya. Jadi, dalam konteks peningkatan mutu lembaga, maka kebijakan yang dibuat tidak hanya mencakup satu aspek semata. Kalaupun hanya mencakup satu aspek saja, hal itu juga turut serta mempengaruhi aspek lainnya. Maka dari itu, dengan turut serta melibatkan orang tua siswa/i, usaha untuk mengartikulasi kepentingan mereka bisa terrealisasi.

Salah satu persoalan penting dalam lembaga yang berhubungan dengan kepentingan orang tua siswa/i adalah soal kualitas dan biaya. Antara kualitas dan biaya dapat diibaratkan seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Dalam konteks ini satu memengaruhi lainnya. Ketika lembaga hendak meningkatkan kualitas, secara tidak langsung akan memengaruhi biaya pendidikan, begitu juga sebaliknya. Dengan melibatkan orang tua siswa/i, para tenaga pendidik yang memiliki peranan langsung dalam proses kebijakan akan mengetahui dan memahami apa yang seharusnya dibuat. Oleh karena itu, sudah tepat apa yang dilakukan oleh pihak lembaga dengan melibatkan orang tua siswa/i dalam proses penyusunan dan perumusan kebijakan.

Ada hal yang tidak kalah penting dari penjelasan di atas dalam kaitannya dengan partisipasi. Kepala madrasah beserta jajarannya yang berada dalam posisi strategis, membuka kanal-kanal untuk menampung aspirasi. Kanalisasi dalam konteks ini diartikan sebagai tempat yang nanti di gunakan oleh pihak terkait untuk menyampaikan aspirasi mereka. Kanalisasi menjadi penting, karena dari situlah unsur interaksi, yang di jelaskan diawal sebelumnya, menjadi lebih kongkrit. Dalam artian usaha untuk memahami tidak muncul dari proses kontemplasi belaka, melainkan hasil kongkrit dari proses interaksi itu sendiri. Seperti yang di kemukakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Seluruh pihak akan menyampaikan pandangan mereka dalam rapat kerja....., kami melakukan diskusi untuk mencari resolusi yang nanti di rumuskan dalam kebijakan sekolah. Saya selaku kepala madrasah tidak serta-merta mengambil keputusan sendiri. Bagi saya, ketika membuat kebijakan tanpa mempertimbangkan pandangan-

pandangan dari Bpk/ibu guru, tentu kebijakan tersebut tidak akan mendapatkan respon yang baik.”²⁰¹

Penegasan dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa ada usaha untuk menampung aspirasi dari pihak yang berkepentingan dan memberikan ruang bagi mereka untuk menyampaikan pandangan terkait apa yang seharusnya dilakukan ke depan oleh lembaga. Bila berangkat dari penjelasan ini, maka unsur dialogis sangat kental terlihat. Dialog yang dilakukan oleh masing-masing pihak adalah untuk mencari resolusi yang tepat bagi lembaga. Melalui proses ini kebijakan yang akan dibuat tidak berpotensi merugikan pihak-pihak tertentu. Kalaupun ada, maka potensi itu sangat kecil dan masih dapat di kendalikan.

Dari pemaparan diatas, terlihat pula kalau proses pengambilan kebijakan tidak hanya mengandalkan atau dilakukan kepala sekolah. Dalam konteks ini harus ada partisipasi aktif dalam proses kebijakan. Karena jika kebijakan yang dibuat hanya atas dasar keinginan sepihak, akan mendapatkan respon negatif dari pihak yang berkepentingan di dalamnya. Ketika respon negatif muncul sudah tentu akan berimplikasi buruk bagi perkembangan lembaga. Pada titik ini lembaga harus menjaga integritas dan kredibilitas di hadapan pihak-pihak terkait. Penting untuk membuka ruang partisipasi dari pihak terkait dalam proses kebijakan.

Sala satu unsur mendasar dari kehidupan manusia adalah komunikasi atau dialog. Melalui dialog orang bisa saling memahami dan mengerti apa yang di maksud. Tanpa adanya dialog maka sangat sulit dan bahkan tidak mungkin terjadi. Karena untuk mencapai kesaling pengertian harus dilalui oleh proses dialogis. Disitulah orang akan saling memberikan masukan, saling mengingatkan antara satu dengan yang lain. Oleh karenanya, apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah beserta jajarannya, harus dipahami sebagai upaya untuk mengartikulasi kepentingan seluruh pihak yang ada dalam lembaga untuk dimasukkan dalam kebijakan. Dengan demikian orang tidak

²⁰¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

akan merasa di kesampingkan atau dikucilkan dari satu entitas sosial dalam MTs Surya Buana. Kepentingan yang terartikulasi dengan baik akan membuat orang merasa dihargai. Karena sukseki kebijakan sangat ditentukan oleh partisipasi. Dalam tahap perumusan kebijakan langkah untuk membulatkan kepentingan dari masing-masing pihak menjadi satu kepentingan bersama yang ada dalam kebijakan harus dilakukan secara kooperatif.

Seperti yang di jelaskan sebelumnya, kalau setiap orang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beada. Maka dengan melibatkan mereka gagasan baru akan muncul dengan sendirinya. Semua itu untuk masa depan lembaga. Pengetahuan pada hakikatnya bersumber dari realitas itu sendiri, oleh karenanya, seseorang harus memahami struktur masyarakat yang ada di sekitar lingkungan pendidikan serta mengetahui dan memahami situasi dan kondisi pendidikan yang tengah berkembang. Dalam studi manajemen, sala satu metode analisis yang kita kenal adalah analisis SWOT. Seperti yang di katakan Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd:

“..... dalam proses merumuskan kebijakan, sangat mengutamakan substansi. Substansi berkaitan dengan kapasitas keilmuan kualitas. Kebetulan di sini ada guru yang lulusan ekonomi, ketika beliau berbicara soal ekonomi apalagi yang menyangkut pembiayaan tentu itu akan menjadi pertimbangan serius bagi kami. Karena, kapasitas ilmunya itu sudah terbukti, minimal itu di tunjukan dari gelar yang dimiliki. Itu cuman contoh kecil.... Oleh karenanya, pengetahuan yang dimiliki Bpk/Ibu guru dari latar keilmuan yang berbeda-beda, akan kita tampung semuanya dan saat rapat kerja kita akan bahas bersama. Dalam proses itu kita menggunakan SWOT sebagai usaha untuk mencari suatu resolusi yang tepat untuk kebijakan yang akan dibuat.”²⁰²

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa keilmuan seseorang yang terlibat dalam proses kebijakan sangat penting. Atas dasar itulah masing-masing pihak yang ada harus dapat mempertanggung jawabkan keilmuan yang mereka miliki. Orang harus bisa merasionalisasi setiap analisis

²⁰² Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

mereka yang nantinya akan di terjemahkan ke dalam poin penting untuk ditindak lanjuti dalam perumusan kebijakan. Ambiguitas harus dihindari dan sebisa mungkin tidak terjadi. Dengan kapasitas intelektual yang di miliki, perumusan kebijakan harus dilakukan dengan hati-hati.

Dari situ metode analisis SWOT harus di kedepankan. Metode tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan kekuatan, kesempatan dan ancaman. Identifikasi menjadi penting karena itu berkaitan dengan relevansi atas konteks yang sedang mereka alami. Orang tidak mungkin menggunakan data yang telah usang untuk digunakan sebagai pijakan dalam menghadapi persoalan yang sedang terjadi. Seperti contoh, kekuatan yang dimiliki lembaga pada 5 (lima) tahun lalu, belum tentu relevan dengan konteks sekarang. Oleh karenanya, melakukan pembaharuan terhadap data lama adalah langkah yang harus diambil.

Afirmasi yang paling jelas dari pernyataan diatas adalah menempatkan proses pada posisi yang sentral. Proses bukan hanya sebagai alat, melainkan penentu dalam manajemen strategis. Karena proses tidak hanya dilakukan saat pra-penyusunan kebijakan, dan saat kebijakan dilakukan, melainkan proses harus dilakukan secara terus menerus. Atas dasar itulah pertimbangan dalam perumusan kebijakan meliputi berbagai faktor yang sangat kompleks. Berbagai pertimbangan itulah yang nanti di gunakan sebagai pijakan dalam merumuskan kebijakan.

Kesesuaian antara cita-cita (*das sollen*) dengan kenyataan (*das sein*) harus dapat di deskripsikan. Kendati demikian, semua ini masih dalam konteks untuk menjawab kebutuhan lembaga dalam upaya menyelesaikan persoalan yang tengah terjadi. Karena bagaimanapun juga, seperti yang dikatakan sebelumnya, di MTs Surya Buana kebijakan yang dibuat selalu berdasarkan kebutuhan lembaga. Tanpa adanya kebutuhan, kebijakan tidak akan mungkin di buat. Kendati kebijakan yang dibuat berangkat dari kebutuhan lembaga. Namun segala sesuatu yang ada dalam lembaga harus di tinjau kembali. Peninjauan ulang sangat penting untuk menjaga relevansi dengan konteks yang ada. Kebutuhan bukan berarti mengabaikan substansi

dari proses manajemen strategis. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“kami membuat kebijakan selalu berangkat dari kebutuhan. Tapi bukan berarti kita mengabaikan hal substansial dari kebijakan itu sendiri. Segala sesuatu yang sifatnya penting dalam kebijakan, akan menjadi pertimbangan bagi kami dalam membuat kebijakan. Tentu ini harus melalui berbagai macam tindakan, seperti melakukan peninjauan kembali atas apa yang ada dalam lembaga untuk mengetahui relevansi dengan kondisi yang sedang terjadi.”²⁰³

Beliau juga menegaskan bahwa:

“..... saya selaku kepala madrasah selalu bersandar pada kebutuhan yang ada di dalam lembaga. Artinya sifatnya kondisional. Tergantung pada situasi apa yang lebih urgen. Tentu semua itu memiliki tujuan agar terjadi suatu integrasi secara kelembagaan, baik itu di internal maupun eksternal. Dari kebutuhan inilah kita harus mampu menerjemahkan tantangan yang ada ke dalam kebijakan strategis agar sesuai dengan Visi, Misi dan Tujuan dari MTs Surya Buana Malang. Saya selalu mengatakan kepada bpk/ibu guru bahwa, tidak ada kompetisi, tapi kooperatif.”²⁰⁴

Berangkat dari kebutuhan dan pertimbangan aspek penting dalam manajemen strategis menunjukkan adanya usaha untuk membuat kebijakan yang berkualitas. Keseriusan nampak terlihat dari pernyataan diatas. Persoalan yang begitu kompleks dalam proses perumusan kebijakan tidak menjadikan semua persoalan yang ada sebagai pertimbangan utama. Dalam konteks inilah di pilih tingkat urgensi dari persoalan yang harus direspon. Upaya untuk merespon persoalan yang urgen tetap bertumpuh pada asas kebutuhan yang artinya ada suatu hal yang sifatnya kondisional.

Pada dasarnya, segala sesuatu yang bersifat kondisional, harus dilakukan oleh orang yang memiliki kompetensi lebih atau ahli dalam persoalan yang hendak dihadapi. Dalam studi manajemen strratagsi, kondisional artinya hanya aktor yang berada pada posisi strategis yang bisa mengambil tindakan

²⁰³ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²⁰⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

semata. Kendati demikian, bukan berarti harus menegasi unsur partisipasi dalam proses kebijakan. Ketika kita sampai pada tahap perumusan strategis, maka ada batasan yang tidak boleh dilanggar oleh pihak yang berkepentingan. Dalam artian tahap penyusunan, perumusan, dan penetapan memiliki tingkatan partisipasi yang berbeda. Disinilah unsur kooperatif menjadi penting. Agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam lembaga.

Bagaimana juga, seseorang yang memiliki hak partisipasi dalam lembaga, seperti orang tua siswa/i, tentu ada batasan dalam partisipasi. Mereka tidak mungkin dilibatkan dalam tahap perumusan dan penetapan. Karena yang berhak untuk berpartisipasi ditahap itu hanya kepala sekolah dan guru. Begitu juga dengan tahap penetapan, seorang guru tidak memiliki hak untuk ikut campur dalam menetapkan kebijakan, karena yang memiliki hak otoritatif sepenuhnya adalah kepala sekolah. Dengan kata lain semua itu memiliki batasan yang tidak dapat dilanggar.

Seperti yang di katakan diatas, bahwa kompetisi tidak dibenarkan dalam proses kebijakan. Pada dasarnya kompetisi selalu sarat dengan tipu muslihat dari pihak yang berkepentingan, terlibat ketika mereka berada memiliki posisi dominan. Sehingga tindakan kooperatif harus dikedepankan. Hal ini juga selaras dengan prinsip demokrasi Pancasila di Indonesia. Dalam pancasila juga tidak dibenarkan kompetisi. Karena kompetisi hanya akan melahirkan anarkisme. Oleh karenanya, kooperatif adalah bagian dari proses untuk menciptakan proses yang harmonis. Untuk itu seorang kepala sekolah di tuntut untuk objektif dalam pengambilan keputusan yang sifatnya tidak merugikan berbagai pihak yang berkepentingan. Berikut pernyataan Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang:

“Karena kita berangkat dari asas kebutuhan. Maka dalam berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan di buat, maka pertimbangan itu harus berlangsung dalam suasana yang kooperatif. Kami tidak ingin merumuskan kebijakan yang tidak berdasarkan kebutuhan, karena hal itu nantinya akan berakibat fatal. Konsekuensi dari kebijakan yang dibuat tidak berdasar pada

kebutuhan lembaga adalah membuat proses transformasi lembaga cenderung tidak efektif dan efisien.”²⁰⁵

Narasi efektivitas dan efisiensi yang dikatakan diatas, berkaitan dengan orientasi atas sasaran dengan memanfaatkan waktu sebaik mungkin. Maka, peranan dari para pelaksana adalah tetap fokus pada persoalan yang akan dibahas dan dirumuskan dalam kebijakan. Meskipun kemungkinan persoalan yang dibahas memiliki korelasi dengan persoalan lain, namun prioritas adalah hal penting menjadi pegangan dalam perumusan. Beliau juga menegaskan bahwa:

“Tentu kami sangat memperhatikan perkembangan yang ada, tapi kan lembaga ini memiliki prinsip yang ada dalam visi. Jadi setiap pembaharuan kebijakan harus tetap di orientasikan pada terwujudnya visi dari MTs Surya Buana. Kami percaya, bahwa jika visi lembaga terwujud, maka dengan sendirinya kami juga berkontribusi dalam mewujudkan visi bangsa Indonesia.”²⁰⁶

Berdasarkan pernyataan diatas. Nampak terlihat bahwa perkembangan yang ada dalam dunia pendidikan direspon dengan menempatkan visi sebagai basis prinsipil yang menjadi tumpuan dalam melakukan respon. Langkah ini diambil untuk mendapatkan hasil yang sesuai atau selaras dengan visi lembaga. Memang ini sangat di perlukan, agar supaya perkembangan lembaga ke depannya nanti tetap berada dalam koridor yang sudah di tetapkan dalam visi. Oleh karenanya, setiap kali langkah pembaharuan yang di ambil lembaga lewat instrumen kebijakan, di orientasikan pada visi.

Hal ini tentu memiliki implikasi yang selaras dengan cita-cita pembangunan bangsa Indonesia, sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 (UUD-45). Dalam konteks ini orientasi dapat di tempatkan dalam dua hal, yakni orientasi lembaga dengan orientasi negara. Jika asumsi yang dibangun oleh pihak lembaga bahwa mewujudkan visi MTs

²⁰⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²⁰⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Surya Buana dengan sendirinya akan berkontribusi dalam mewujudkan visi bangsa dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dikatakan tepat, karena bagaimanapun juga seluruh lembaga pendidikan yang ada dalam lingkup negara, harus memiliki hubungan erat dalam membangun visi bangsa.

Pada dasarnya dalam konteks mewujudkan visi bangsa di bidang pendidikan, tidak hanya lembaga pendidikan semata. Dalam tradisi Althusserian, negara memiliki dua instrumen. Pertama, aparatus represif negara. Dan kedua, aparatus ideologi negara. Korelasinya dengan pendidikan, hanya aparatus ideologi negara. Karena dalam ideologi negara lembaga pendidikan, agama, dan sebagainya, bertugas untuk menanamkan ideologi negara itu sendiri. Apabila kita tarik dalam skala makro negara, maka visi lembaga pendidikan adalah manifestasi dari ideologi negara.

Dalam rangka mewujudkan cita-cita lembaga agar menjadi nyata. Ada berbagai persoalan yang mesti dihadapi. Seperti kebijakan yang akan dibuat, jangan sampai merugikan pihak-pihak terkait. Dalam konteks inilah *relevansi* sangat penting untuk diperhatikan. Artinya, kebijakan yang dibuat harus relevan dengan apa yang terjadi dan apa yang menjadi kebutuhan. Agar kebijakan yang dibuat tidak merugikan, maka yang terpenting untuk dilihat adalah aspek kebutuhan. Dari situ semua kepentingan masing-masing pihak sudah terartikulasi, sehingga langkah selanjutnya yang harus diperhatikan adalah melihat kesiapan dari Sumber Daya Manusia (SDM), dan memperhatikan efektivitas dan efisiensi. Persoalan inilah yang harus diperhatikan. Seperti yang dikatakan oleh Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd, sebagai berikut:

“Perumusan kebijakan sangat mempertimbangkan manfaat apa yang akan di dapat oleh lembaga dan pihak yang berkepentingan. Seperti Contoh biaya pendidikan..... mengingat MTs Surya Buana merupakan lembaga swasta, maka biaya menjadi satu hal yang cukup menjadi beban bagi kami. Ketika kita meningkatkan biaya pendidikan, namun sistem yang ada tidak mengarah pada kualitas, tentu pihak dari orang tuas siswa/i akan sangat dirugikan. Makanya, kami berusaha untuk bagaimana kebijakan yang kami buat dapat menjawab kebutuhan akan kualitas yang diperlukan oleh pihak

siswa/i. Tentu ini hanya dapat di capai lewat kebijakan itu sendiri.”²⁰⁷

Dari pernyataan diatas. Ada dua hal penting dalam pembuatan kebijakan di lembaga, yakni: manfaat dan kualitas. Saat kebijakan didudukkan dalam konteks asas manfaat, maka berkaitan dengan kepentingan dari masing-masing pihak. Artinya, pertimbangan logis dalam penyusunan harus memperhatikan apakah kebijakan bermanfaat bagi kedua belah pihak, dalam konteks ini adalah lembaga dan orang tua siswa/i. Manfaat dalam hal ini harus memiliki korelasi yang koheren. Dalam konteks korelasi dan koherensi, kualitas di tetapkan sebagai instrumen sentral. Mengingat kebijakan yang tidak memiliki kualitas tentu secara tidak langsung akan merugikan sala satu pihak yang ada.

Kebijakan yang berkualitas tentu akan mendapatkan respon yang baik dari setiap pihak yang ada. Sehingga pihak lembaga ketika melakukan perubahan, katakanla, biaya pendidikan tidak akan mendapat penolakan dari pihak yang ada. Karena ini adalah manifestasi dari simbiosi mutualisme. Artinya, sama-sama mendapatkan keuntungan. Seperti penjelasan di atas tadi. Bahwa kebijakan yang dibuat harus bisa menjawab kebutuhan dan kualitas yang diperlukan oleh pihak siswa/i. Tentu ketika upaya untuk meningkatkan kualitas melalui instrumen kebijakan, membutuhkan anggaran, dan karena itu juga menjadi kebutuhan pihak siswa/i maka harus ada dukungan pula. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“.... Seperti SPP. Biaya SPP yang kami kenakan bagi siswa/i memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Ada yang Rp.500.000,..... Rp. 450.000. Nominal tersebut, bagi kami, tidak begitu memberatkan bagi orang tua siswa/i. Hal itu baru akan memberatkan, jika

²⁰⁷ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

pembelajaran di sekolah tidak mengarah pada kualitas....., kami mencoba untuk membalasnya dengan kualitas.”²⁰⁸

Dari pemaparan diatas. Ada hal yang perlu untuk di telaah lebih jauh. Persoalan besaran biaya SPP yang dikenakan pada siswa/i. Setidaknya untuk melihat ini kita perlu menempatkannya dalam aspek pendapatan orang tua siswa/i dengan kualitas lembaga itu sendiri. Bagi mereka yang berpenghasilan rendah, tentu biaya tersebut cukup berat. Namun bagi mereka yang berpenghasilan cukup atau lebih, maka biaya tersebut tidak ada persoalan. Di titik inilah pihak lembaga hendak merasionalisasi biaya itu dengan membangun kualitas. Bila melihat prestasi siswa/i, maka kualitas lembaga sudah cukup di pertanggung jawabkan. Akan tetapi semua kembali lagi pada siswa/i dalam keseriusan mereka untuk belajar. Karena bagaimanapun juga, desain sistem pembelajaran yang di anggap berkualitas, jika minat belajar siswa/i sangat rendah, tentu tidak memiliki efek positif.

Memang persoalan biaya pendidikan sekarang ini masih menjadi persoalan serius dalam pendidikan. Pasalnya ada pandangan yang menganggap bahwa pendidikan bukanlah komoditas dan lembaga pendidikan bukanlah unit bisnis, oleh karenanya, sejatinya pendidikan harus di bebaskan dari beban biaya. Namun kita juga tidak bisa naif, kalau tenaga pendidik dan untuk memajukan lembaga membutuhkan lembaga. Hal terpenting yang mesti dipahami dalam konteks lembaga swasta adalah campur tangan negara dalam memberikan pembiayaan masih sangat minim. Oleh karenanya, mengenakan biaya menjadi wajar. Hanya saja tentu pertaruhan itu ada pada kualitas itu sendiri. Kualitas lembaga harus di pertaruhkan melalui program-program yang mampu menjawab persoalan dan kebutuhan. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“.... setiap kebijakan yang kami buat harus dapat menjawab persoalan dan berangkat dari kebutuhan lembaga. Karena buat apa kita membuat kebijakan jika tidak bisa mengatasi persoalan dan tidak menjawab kebutuhan. Hal itu akan sia-sia tentunya. Pada

²⁰⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

dasarnya, saya tidak ingin membuat kebijakan yang terlalu luar biasa, karena saya sadar kalau lembaga ini masih memiliki keterbatasan. Kemampuan kami yang masih terbatas, juga menjadi pertimbangan. Apalagi ini kan lembaga swasta.”²⁰⁹

Dari pernyataan di atas hendak mengkonfirmasi bahwasanya ada keterbatasan yang ada dalam lembaga. Sehingga itulah yang membuat lembaga tidak begitu agresif dan reaksioner dalam menyikapi segala sesuatu. Oleh karenanya, menjadi logis jika kebutuhan dan persoalan menjadi kata kunci dalam setiap menyusun kebijakan. Dalam kaitannya dengan masalah pembiayaan. Kita dapat menarik benang merah dari persoalan ini, yaitu kualitas program menjadi pertarungan. Maka dari itu, bukan suatu masalah yang berarti jika besaran biaya dapat di jawab dengan kualitas program. Seperti yang dikatakan diatas, “buat apa membuat kebijakan yang tidak mengatasi masalah dan menjawab kebutuhan”. Tentu itu akan membuat pihak-pihak tertentu di rugikan, dan bukan cuman itu, lembaga juga dalam hal ini menjadi sangat dirugikan.

Dari pernyataan di atas juga terlihat bahwa, tampaknya masalah anggaran masih menjadi kendala serius dalam membuat kebijakan. Artinya, bisa saja pihak lembaga menyusun kebijakan sebanyak mungkin dengan kualitas yang baik. Namun, setiap kebijakan pasti membutuhkan anggaran. Oleh karenanya lembaga memiliki kendala dalam hal anggaran, maka logis bila lembaga tidak agresif apalagi reaksioner dalam menyusun kebijakan. Memang pada dasarnya, terlalu banyak kebijakan akan membuat aktifitas cenderung kurang efektif. Apalagi masalah kesiapan para tenaga pendidik, tentu itu menjadi persoalan lain diluar dari pada anggaran itu sendiri.

Para tenaga pendidikan tentu harus mempelajari dan memperdalam informasi serta pengetahuan untuk menjalankan kebijakan. Tanpa itu semua, kebijakan akan bisa mengalami disfungsi. Sehingga dalam konteks sekarang ini hal penting yang mesti diperhatikan adalah efektivitas dan efisiensi dalam

²⁰⁹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

kebijakan. Persoalannya bukan pada seberapa banyak kebijakan harus dibuat, melainkan seberapa berkualitas kebijakan yang dibuat. Disitu poin inti dalam menyusun kebijakan. Sehingga dalam perumusan kebijakan sangat penting memperhatikan aspek kualitas dari kebijakan. Seperti yang di katakan oleh kepala Madrasah MTs Surya buana Malang, sebagai berikut:

“Kendala itu banyak Mas. Pertama, biaya untuk masing-masing program. Kedua, gedung sekolah yang sempit, tapi kami sedang dalam tahap membangun sekolah baru di area ke gasek. Ketiga, tenaga pendidik yang masih sedikit. Alhamdulillah dari tantangan yang ada, sejauh ini masih belum menjadi alasan bagi kami untuk terus berinovasi demi kemajuan lembaga ini”²¹⁰

Dari pernyataan diatas tampak jelas apa yang menjadi kendala lembaga. Bukan hanya anggaran, melainkan juga lahan sekolah yang masih sempit dan tenaga pendidik. Kalau ini kita dudukan dalam konteks efektivitas dan efisiensi, maka kebijakan yang akan dibuat harus berpatokan pada tiga hal itu. Kebijakan yang berkualitas jika tidak di topang oleh anggaran yang baik, akan membuat pelaksanaan kebijakan menjadi tidak efektif. Begitu juga dengan persoalan lahan sekolah yang masih sempit. Kalau kita lihat lembaga lain yang memiliki luas lahan besar, tentu secara sarana dan prasarana akan baik. Karena dalam proses pengembangan tidak memiliki kendala yang berarti, tapi kemungkinan kendala itu hanya pada aspek anggaran dan tenaga pendidik.

Dalam konteks kendala tenaga pendidik. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa tenaga pendidik di MTs Surya Buana secara kauntitatif masih sedikit. Artinya, jika kebijakan yang dibuat memiliki orientasi yang laus, tentu akan menguras tenaga dan pikiran dari pelaksana itu sendiri. Maka dalam hal ini logis jika ini menjadi bahan pertimbangan. Karena bagaimanapun juga, tenaga pendidik harus di perhatikan. Sebab mereka merupakan sutradara yang akan menentukan jalannya lembaga dan siswa/i akan di arahkan kemana.

²¹⁰ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Makanya menjadi penting untuk melihat aspek tenaga pendidik sebagai pelaksana kebijakan.

Oleh karenanya, sasaran mutu harus menjadi satu fokus utama dalam rumusan kebijakan. Dalam merumuskan kebijakan strategis, sasaran mutu sangat besar peranan di pegang oleh manajemen puncak. Dalam artian ini, seorang kepala sekolah dengan kapasitas otoritatifnya harus bisa memastikan bahwa dalam proses ini harus diambil suatu langkah strategis ketika tahapan perumusan menemukan jalan buntu lantaran adanya kepentingan yang saling bertentangan. Keputusan menjadi jalan yang harus di tempuh dan kemudian di tetapkan pada setiap fungsi dan tingkat yang relevan di dalam MTs Surya Buana.

Mengenali dan merumuskan masalah merupakan langkah yang paling fundamental dalam merumuskan kebijakan strategis. Ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam merumuskan kebijakan, karena pada dasarnya proses ini merupakan usaha untuk memecahkan suatu persoalan atau mencari resolusi untuk melakukan transformasi lembaga. Seperti yang dikatakan kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Kami melakukan konseptualisasi akan masalah. Konseptualisasi menjadi penting untuk memfokuskan pada satu masalah. Seperti saya katakan tadi, bahwa kan banyak yang punya pandangan dan kepentingan, dengan melalui proses ini, kami mencari apa sebenarnya yang benar-benar di butukan. Karena memang, setiap kebijakan yang kami buat, berangkat dari kebutuhan, terlepas dari dinamika yang ada. Kebutuhan bukan berarti kebijakan yang kami buat tidak memiliki korelasi dengan dinamikan yang ada..... Setela tahap ini selesai, kami melakukan pengenalan atas masalah.”²¹¹

Dari pernyataan di atas nampak terlihat bahwa pola perumusan kebijakan di MTs Surya Buana Malang dimulai dari tahap konseptualisasi, di mana usaha untuk mendefinisikan situasi dan kondisi yang tengah berkembang, kemudian di fokuskan pada satu atau beberapa isu atau masalah yang di anggap urgen dan penting. Setela itu semua, tahap terakhir ada pengenalan

²¹¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

masalah. Jadi konseptualisasi harus dimaknai sebagai suatu usaha untuk membentuk suatu konsep yang bertitik pijak pada gejala-gejala yang tengah mengemuka berdasarkan hasil dari pengamatan atau analisis yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Bila kita berangkat dari pemaparan di atas maka. Proses konseptualisasi hendak mengkorelasikan sesuatu yang sifatnya teoritis dengan sesuatu yang riil atau faktual. Jadi ini adalah langkah untuk menyatukan teori dengan konteks. Lagi-lagi ini berkaitan dengan menguji relevansi. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa, konsep adalah sesuatu yang berkaitan dengan logika teoritik. Sedangkan gejala adalah sesuatu yang sifatnya nyata atau faktual. Oleh karenanya, penyatuan itu harus dilakukan agar menemukan relevansi bagi kebijakan yang nantinya dibuat.

Proses konseptualisasi hendak dimulai dari pengungkapan masalah yang telah ditemukan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian mendefinisikan secara general untuk nantinya diidentifikasi faktor khusus yang digunakan sebagai basis referensi dalam menyusun kebijakan, agar supaya mengemukakan signifikansi atau relevansi kebijakan dengan apa yang dihadapi lembaga. Proses inilah yang kemudian dilakukan untuk merumuskan kebijakan. Akan tetapi, proses perumusan sendiri dapat dimulai dari tahap manapun, tentu ini merupakan pola yang digunakan di MTs Surya Buana. Kemudian kepala sekolah melanjutkan:

“Perumusan kebijakan memang sangat kompleks, karena memang harus melibatkan banyak proses serta variabel. Tahap ini tidak dibuat asal-asalan. Karena kami melihat semua sebagai satu kesatuan sistem yang dinamis. Sehingga rasionalisasi menjadi hal penting yang harus diutamakan. Karena kalau, katakanla, kebijakan yang kami buat terkesan tidak masuk akal (*Irasional*), tentu ketika rapat pleno kebijakan kami akan ditolak.”²¹²

²¹² Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Dari penjelasan diatas tampak terlihat usaha untuk menemukan makna dalam kebijakan. Kompleksitas itu yang hendak di perhatikan agar mendapatkan satu resolusi yang tepat bagi kebijakan. Untuk menemukan makna harus bersandar pada kekuatan objektifitas. Kendati yang namanya ilmu pengetahuan sendiri tidak netral, namun masih mungkin untuk objektif. Oleh karenanya, rasionalisasi menjadi penting untuk menunjukan objektifitas dari hasil analisis yang sudah dilakukan dan kemudian digunakan sebagai bahan dalam merumuskan kebijakan.

Dari sini tampak memang bahwa usaha mencapai finalisasi kebijakan tidak dibuat asal-asalan. Dalam artian ada keseriusan. Hal ini terlihat dari usaha untuk memahami makna dalam kebijakan, dan cara untuk merasionalisasi. Tentu itu membutuhkan proses panjang. Tahapan yang barangkali cukup memakan banyak waktu adalah saat melakukan rasionalisasi. Rasionalisasi dalam konteks ini harus dipahami sebagai suatu mekanisme untuk mempertahankan objektifitas dari temuan. Kekuatan logika dan bahasa menjadi penting dalam melakukan rasionalisasi. Karena bagaimanapun juga ini berkaitan dengan meyakinkan orang lain, oleh karenanya rasionalisasi berbicara soal unsur logis, bukan benar dan salah. Selain itu, Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, juga mengatakan bahwa:

“Dalam proses ini, barangkali berbeda dengan lembaga lain, bahwa di MTs Surya Buana, merumuskan kebijakan melibatkan seluruh komponen yang ada di lembaga ini. Baik itu dari para guru dan karyawan, dan juga orang tua siswa. Akan tetapi, tingkat partisipasi berbeda. Kalau dengan orang tua siswa, kami melakukannya saat ada rapat dengan orang tua siswa/i. Kami memiliki program pengajian yang juga hendak menyaring atau menampung aspirasi orang tua siswa/i. Sedangkan dengan bpk/ibu guru, tentu setiap hari. Saya sendiri mendesain, menggunakan pola yang sama, pengajian di saat jam istirahat, dari situ saya hendak menyaring atau menampung aspirasi dari Bpk/ibu guru.”²¹³

²¹³ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Berdasarkan pernyataan diatas. Maka usaha untuk mencapai tahapan rasionalitas dari masing-masing pihak, harus melalui suatu ruang untuk menyampaikan apa yang mereka temukan, atau apa yang menjadi kepentingan. Kanalisasi dalam hal ini adalah jawaban bagi pihak-pihak yang ada untuk menyampaikan pandangan mereka, temuan dan sebagainya, yang berkaitan dengan kebijakan dan masa depan lembaga. ruang yang diberikan oleh pihak lembaga kepada pihak orang tua siswa/i adalah pengajian. Disitu ada satu segmen khusus yang akan digunakan untuk mendiskusikan hal-hal penting apa saja yang kemudian perlu untuk disampaikan.

Dengan demikian pihak sekolah akan mengetahui apa yang menjadi keinginan, di situlah batasan partisipasi dari orang tua siswa/i. Begitu juga dengan bapak/ibu guru yang ada dalam lembaga. Hanya saja waktu yang digunakan pada saat jam istirahat belajar di sekolah. Dengan demikian, kita dapat melihat efektivitas pihak lembaga dalam membangun partisipasi dan untuk menyerap aspirasi serta pandangan atau gagasan dari pihak-pihak yang terkait. Pelibatan aktor-aktor tersebut, menjadi inti dari perumusan kebijakan. Karena dari sinilah akan dirumuskan batas-batas kebijakan itu sendiri. Dari sini kemudian agenda kebijakan di tetapkan. Karena memang tidak semua masalah atau perkembangan yang ada dalam pendidikan bisa di masukan dalam agenda kebijakan. Oleh karenanya, hanya masalah-masalah tertentu saja yang di tetapkan sebagai agenda kebijakan. Seperti yang di katakan oleh Kepala MTs Surya Buana Malang bahwa:

“Ada batas waktu yang kami tetapkan. Karena bagaimanapun juga kan kebijakan itu harus di evaluasi nantinya. Maka dalam proses merumuskan kebijakan kami juga menetapkan jangka waktu beserta parameter keberhasilan. Ada kebijakan yang sifatnya jangka pendek, yakni hanya satu semester saja. Kemudian jangka menengah, yakni lima tahun. Dan jangka panjang yaitu sepuluh tahun.”²¹⁴

Bila pernyataan diatas kita pahami dalam konteks perumusan kebijakan. Maka apa yang dikatakan diatas sudah sesuai dengan model perumusan

²¹⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

kebijakan pada umumnya. Mulai dari batas waktu hingga parameter keberhasilan dan sebagainya. Penetapan batas waktu memang penting karena bagaimanapun juga kebijakan harus memiliki orientasi atau sasaran yang jelas. Kebijakan yang perlu untuk evaluasi untuk mengetahui apakah berhasil atau perlu untuk diperbaiki kembali. Tanpa adanya penetapan batas waktu kebijakan, semua akan menjadi sia-sia. Dalam artian suksesi kebijakan menjadi tidak jelas. Oleh karenanya penetapan batas waktu harus dipahami sebagai upaya untuk mengukur capaian-capaian apa saja yang dilakukan. Itulah mengapa dibutuhkan parameter ukuran kebijakan. Seperti yang tegaskan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Saya sendiri ingin membuat kebijakan sebanyak mungkin. Namun kan saya juga sadar kalau kebijakan itu kan berbicara soal kualitas. Maka dari itu, semua itu sudah dibuat saat rapat pleno bersama yayasan. Lagi pula, kendala di MTs Surya masih cukup besar ya, jadi kita tidak ingin terlalu ambisius.”²¹⁵

Dari penjelasan diatas, lagi-lagi kualitas menjadi penting dalam sebuah kebijakan. Artinya dalam hal ini pihak lembaga tidak berbicara soal kuantitas, melainkan kualitas. Sebagaimana diketahui bahwa kebijakan yang berkualitas hanya muncul dari hasil riset yang baik pula. Dalam konteks ini harus ada sinkronisasi antara, materi, data, dan rumusan kebijakan untuk menghasilkan kebijakan yang berkualitas. Riset adalah usaha untuk menemukan data. Jika data yang ditemukan berkualitas, tentu kebijakan yang dibuat akan berkualitas.

Akan menjadi percuma jika data yang berkualitas, tapi pembuat kebijakan tidak kompeten. Oleh karenanya, kompetensi dengan rasa yang tidak ambisius dalam menyusun kebijakan menjadi penting untuk menghasilkan kebijakan yang berkualitas. Masalah yang masuk dalam agenda kebijakan akan dibahas lebih lanjut oleh aktor-aktor resmi, dalam konteks ini adalah Bpk/Ibu Guru yang ada. Dari sini hal penting yang dilakukan sangat

²¹⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

memperhatikan tingkat urgensi. Karena, ketika hal ini tidak di perhatikan bisa berakibat tidak efektif. Seperti yang di katakan kepala madrasah:

“Kami hanya memperhatikan masalah yang urgen. Karena, kami memiliki keterbatasan..., kami berusaha agar menetapkan masala atau isu yang urgen untuk membuat kerja bpk/ibu guru yang hendak melaksanakan untuk senantiasa tetap fokus pada suksesi kebijakan”.²¹⁶

Beliau mengatakan:

“Jika terjadi konflik kepentingan dalam menyusun kebijakan, saya sebagai pihak otoritatif dalam mengambil keputusan, harus memakai cara yang demokratis, yakni foting. Kadang, ketika terjadi kebijakan bisa di setuju dan tidak, tergantung pada rasionalisasi pihak-pihak yang berkepentingan”²¹⁷

Pernyataan diatas menegaskan bahwa sejatinya dalam merumuskan kebijakan hendaknya berangkat dari kebutuhan. Dari segala persoalan yang ada, hendaknya di pilih mana yang paling urgen untuk di selesaikan. Oleh karenanya dalam konteks ini, setiap pemangku kebijakan di MTs Surya Buana Malang, tidak serta merta merumuskan kebijakan yang asal-asalan. Karena kebijakan yang asal buat akan memiliki implikasi buruk bagi perkembangan lembaga. Pihak lembaga harus melakukan analisis yang korelatif dari apa yang menjadi persoalan dan yang menjadi kebutuhan. Tujuannya agar pelaksana kebijakan nantinya tidak kewalahan saat melaksanakan kebijakan yang dibuat.

Dalam proses perumusan kebijakan potensi terjadi konflik kepentingan sangat besar. Untuk meminimalisir, maka harus ada strategi yang digunakan kepala sekolah, selaku orang yang memegang otoritas dalam lembaga, adalah menerapkan nilai-nilai demokratis. Prinsip demokrasi memberikan ruang gerak yang sama bagi setiap orang, sekalipun itu berbeda kepentingan. Akan

²¹⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²¹⁷ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

tetapi yang terpenting dalam konteks ini adalah bagaimana kooperatif itu harus dijaga.

Karena kooperatif adalah nilai esensial dalam demokrasi Indonesia. Hal itu juga tercantum secara implisit dalam dasar negara kesatuan Indonesia. Oleh karenanya, tepat apa yang dilakukan oleh kepala sekolah jika tidak mengajarkan setiap bpk/ibu guru selaku pihak yang berkepentingan untuk tidak berkompetisi. Karena bagaimanapun juga, kemajuan adalah tanggungjawab bersama. Sehingga setiap orang yang ada dalam lembaga berhak untuk ikut terlibat, namun bukan berarti harus memosisikan diri sebagai pemilik otoritas yang otoriter. Sebab itu akan berpotensi membuat lembaga mengalami pelambatan dalam perkembangan.

3. Implementasi Kebijakan Strategis Guna Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang

Setiap strategi dan kebijakan sudah dibentuk, maka fokus dari manajemen strategis bergeser ke arah yang lebih praksis. Dalam pergeseran ini, para pembuat kebijakan sudah tidak lagi membahas sesuatu yang sifatnya abstrak, seperti konsep maupun teori, melainkan pembahasan telah mengarah pada sesuatu yang sifatnya operasional. Dalam artian bagaimana melaksanakan rencana yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya, kemudian apa yang akan dilakukan dalam tahap operasional, dan terakhir adalah soal tanggung jawab dalam tugas yang diemban oleh para pelaksana kebijakana. Hal inilah yang maksud dengan implementasi kebijakan strategis.

Dalam proses implementasi kebijakan strategis, para pelaksana harus total dalam menjalankan serta harus memiliki inisiatif yang kuat perihal pilihan apa yang dibutuhkan untuk mensukseskan kebijakan sesuai dengan rencana. Perlu untuk difahami bahwa sukseki kebijakan sangat ditentukan oleh tahap implementasi. Walaupun kebijakan yang dibuat sangat berkualitas, tapi kalau pada tahap implementasi kebijakan itu dijalankan tidak maksimal, maka hal itu tentu membuahkan hasil tidak seperti yang diharapkan. Mengingat implementasi menjadi kunci sukses dari kebijakan, maka dalam

tahap ini harus ada pertimbangan-pertimbangan yang matang serta rencana-rencana cadangan yang harus dibuat sebelum kebijakan di implementasi.

Tidak ada hasil baik yang bisa didapatkan, jika buruknya implementasi dalam menjalankan strategi. Namun bila strategi implementasi dilakukan secara sempurna, hal itu akan membuat strategi yang tepat dapat berhasil dalam pelaksanaan, dan dapat menolong suatu strategi yang awalnya cukup meragukan. Oleh karenanya, persoalan implementasi harus diletakan sebagai persoalan *sentral* untuk mensukseskan kebijakan yang akan dibuat. Karena bagaimanapun juga, implementasi adalah tahap dimana strategi dan kebijakan dapat berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran serta prosedur.

Tahapan implementasi merupakan tahap yang cukup memiliki muatan politis. Kesuksesan implementasi ditentukan oleh kecerdikan seorang pelaksana dalam menerapkan strategi dan taktik yang di dalamnya kental dengan kepentingan. Ketika hal ini diletakan dalam sesuatu yang sifatnya politis, tentu sangat erat kaitannya dengan otoritas. Lewat otoritas, seseorang dapat melakukan kontrol dan pengendalian dari apa yang sedang dia kerjakan. Untuk konteks implementasi, otoritas itu tidak hanya terkonsentrasi pada kepala sekolah, melainkan tersebar ke berbagai pihak pelaksana. Para pelaksana memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas, dan oleh karenanya, dialah yang akan menentukan strategi apa yang hendak digunakan untuk mensukseskan. Strategi yang digunakan oleh para pelaksana harus mengacu pada strategi tunggal yang telah disahkan sebelumnya. Agar semuanya dapat berlangsung secara terkendali.

Tersebarnya otoritas ke pada para pelaksana, mengahruskan control berada di tangan para pelaksana. Tentu wewenang evaluasi sepenuhnya berada di tangan kepala sekolah dan itu akan dilakukan pada tahap akhir dari kebijakan. Hal penting yang kemudian mesti perhatikan dalam tahap implementasi adalah terkait dengan keterlibatan aktor. Berbeda dengan tahap perumusan yang hanya melibatkan aktor formal dalam lembaga, dalam tahap implementasi aktor yang terlibat mencakup keseluruhan pihak yang ada

dalam lembaga. Dalam hal ini para orang tua dan siswa/i juga terlibat dalam proses ini.

Disinilah pentingnya sinergitas antar aktor. Sinergitas dalam konteks ini terkait dengan kerjasama. Karena tanpa ada kerjasama tentu akan menghambat jalannya implementasi kebijakan. Akan tetapi dalam konteks ini, implementasi akan terbagi kedalam dua hal, yakni khusus dan umum. Dalam pandangan implementasi yang sifatnya khusus, aktor yang terlibat hanya terbatas pada aktor yang berada dalam jabatan strategis. Sedangkan dalam pandangan implementasi yang sifatnya umum, maka aktor yang terlibat adalah mereka yang tidak berada pada posisi strategis. Pemahaman ini penting agar tidak memunculkan tumpang tindih peranan yang akan dijalankan.

Dari sinilah pentingnya soal transparansi dalam proses implementasi. Transparansi memang menjadi hal krusial yang bisa membuat orang enggan untuk berpartisipasi di dalam proses implementasi. Maka dari itu, unsur politis dalam tahap ini sangat menonjol. Tanpa adanya langka politis, implementasi akan cenderung tidak efektif. Karena ini berkaitan dengan cara mengajak pihak yang ada agar terlibat dalam implementasi. Dalam falsafah yang dipegang teguh di MTs Surya Buana, prinsip demokrasi dengan gaya persuasif adalah terjemahan dari langka politis. Sehingga, implementasi tidak hanya berhenti dalam tataran retorika atau slogan semata, melainkan bentuk aktivasi dalam suatu tindakan yang kongkrit. Dengan gaya persuasif, artinya tidak ada upaya subordinasi aktor baik berdasarkan relasi primordial, melainkan suatu mengemukakan kualitas itu sendiri.

Salah satu yang hendak dicapai dalam implementasi adalah mewujudkan sinergi di antara berbagai fungsi dan unit yang ada dalam lembaga. Berdasarkan pemahaman ini implementasi bukan cuman soal aksi dalam atian yang normatif, melainkan dibutuhkan konsistensi dalam menjalankan tugas yang diemban. Konsistensi sangat dibutuhkan, karena bagaimanapun juga dalam praksisnya akan ada banyak kendala yang bisa di hadapi. Kendala adalah sesuatu yang sifatnya inheren dalam setiap proses apapun, tak terkecuali dengan kebijakan. Oleh karenanya, orang yang tidak

konsisten dalam tahap implementasi, akan membuat kebijakan tidak efektif. Konsistensi supaya setiap rancangan yang sudah dibuat sebelumnya dapat dijalankan dengan benar agar memperoleh hasil yang memuaskan. Untuk itu iklim demokratis diperlukan agar hal substansial dalam proses implementasi dapat terwujud. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Tahap implementasi kebijakan, saya berpegang pada prinsip demokratis dengan gaya persuasif. Gaya persuasif yang saya gunakan untuk menghindari praktik otoriter, sebab bpk/ibu guru nantinya akan cenderung tertekan. Dalam keadaan yang tertekan, mereka tidak akan bisa berpartisipasi secara total untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ditetapkan. Sedangkan kalau cara persuasif, bpk/ibu guru akan cenderung merdeka, namun bukan berarti mereka terbebas dari beban moral. Beban moral disini dalam artian ada tanggung jawab yang di emban bersama untuk di lakukan.”²¹⁸

Berdasarkan pernyataan diatas. Tampak terlihat bahwa usaha untuk menerapkan nilai-nilai demokrasi dalam proses implementasi kebijakan. Gaya persuasif adalah ciri dalam budaya demokrasi. Seorang pemimpin sejatinya adalah mampu merangkul, dengan membangun narasi-narasi yang bisa menimbulkan kesan baik bagi seseorang, sehingga dalam hal itu mereka merasa dihormati dan menghormati. Hanya dengan demikian, proses partisipasi dapat terlenggara dengan baik.

Dalam konteks ini, persuasif tidak hanya dimaknai sebagai upaya untuk mengajak semata, melainkan sebuah cara untuk membangun hegemoni kepala sekolah di lembaga. Pada dasarnya, hegemoni dapat tercipta melalui dua cara. Cara pertama dengan represif, dimana kekerasan dan lain sebagainya, dapat digunakan untuk mempertahankan dan atau memperebutkan hegemoni. Sedangkan cara kedua melalui persuasif. Cara kedua ini adalah proses halus yang sering digunakan oleh rezim demokratis dalam membangun hegemoni mereka terhadap satu kelompok.

²¹⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Berdasarkan ke dua cara diatas, hanya cara kedua yang sesuai dengan budaya demokrasi. Karena pada dasarnya cara represif hanya digunakan oleh pemerintahan yang otoriter. Dalam rezim yang otoritarian, segala hal yang dilakukan menggunakan model *top-down*. Jadi sifatnya instruktif dan wajib untuk diikuti. Untuk membuat orang yang dipimpin dapat mengikuti, mereka menggunakan cara kekerasan yang sangat intimidatif. Berbeda dengan rezim otoriter, dalam demokrasi, persuasi di gunakan tanpa menegasikan otonomi individu atau kelompok.

Berdasarkan pernyataan diatas. Maka yang sesuai dengan lembaga MTs Surya Buana Malang adalah demokrasi. Hanya saja persoalan yang muncul adalah seberapa konsisten seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, dapat menjalankan cara tersebut. Jika ingin implementasi mendapatkan hasil yang baik, maka cara persuasif adalah opsi yang tepat. Karena dengan begitu, para pelaksana tidak merasakan tekanan yang berarti dari atasan. Dalam artian, upaya untuk mengajak seluruh pihak yang agar tetap senantiasa berada dalam posisi otonomi mereka masing-masing. Hal ini selaras dengan pandangan demokrasi yang memberikan kebebasan bagi setiap orang. Akan tetapi, dalam cara pandang yang demokratis, tidak serta merta maknanya dipersempit hanya seolah-olah pada kebebasan prosedural semata, melainkan proses ini harus difahami sebagai wujud untuk menegakkan Hak Asasi Manusia (HAM).

Proses ini tentu tidak memberikan ruang bagi seorang pemimpin dalam mempraktikkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Gaya kepemimpinan yang seperti itu berpotensi memberangus Hak Asasi Manusia. Karenanya, agar tetap menjaga kemerdekaan dan kebebasan maka seseorang pemegang otoritas hendaknya menjalankan praktik kepemimpinan yang demokratis. Gaya seperti ini merangsang setiap pihak yang berkepentingan untuk sadar pada tanggung jawab mereka sebagai orang yang terlibat dalam mensukseskan kebijakan. Beliau juga menjelaskan:

“Semisal saya menerapkan kebijakan tentang *‘Discovery Learning’*. Saya tidak serta merta langsung menginstruksikan kepada bpk/ibu guru untuk menggunakannya dalam proses belajar. Karena bagi saya,

tidak semua guru yang ada bisa menggunakan itu, oleh karenanya, saya memberikan arahan memberi tahu dan juga mengikutkan mereka pada workhosp dan pelatihan tentang model pembelajaran tersebut. Ada tahap-tahap yang harus di lalui oleh guru sebelum menerapkan model belajar 'Discovery Learning'. Karena kalau saya memaksa, tentu bagi guru yang belum terbiasa atau belum faham, saat menerapkan akan cenderung tidak efektif."²¹⁹

Dari pernyataan diatas, nampak secar implisit gaya persuasif digunakan. Hal itu terlihat dalam implementasi kebijakan pembelajarn *discovery learning* yang dilakukan secara bertahap. Tahapan implementasi pada hakikatnya merupakan usaha untuk memberikan stimulus bagi para guru yang belum memiliki pemahan akan model pembelaran tersebut untuk mencaritau atau mempelajari agar supaya memahami. Kendati demikian, kepalasekolah juga tampak responsif dalam menyikapi hal tersebut. memberikan arahan agar para guru untuk ikut workhsop, seminar dan pelatihan lainnya, agar para guru mengasah kemampuan mereka.

Dalam hal konteks ini, kepala sekolah hendak menghindari cara otoritatif dengan tidak memaksakan kehendaknya pada bawahan. Lagi-lagi efektifitas menjadi pertimbangan dalam mesukseskan kebijakan yang dibuat. Karena bagaimanapun juga, jika implementasi kebijakan dilakukan dalam situasi guru tidak begitu memahami substansi dari kebijakan, akan memiliki implikasi yang negatif. Artinya kebijakan tersebut akan menjadi sia-sia. Oleh karenanya, implementasi kebijakan yang dilakukan secara bertahap dilakukan untuk menjaga efektifitas dari kebijakan yang dibuat. Ketika efektifas ditempatkan sebagai suatu hal penting dalam proses implementasi, maka ini harus difahami sebagai langkah untuk kebijakan dapat sesuai dengan sasaran. Seperti di tandaskan Seperti di tandaskan ibu Siti Zubaidah, S.Pd:

"kami mencoba untuk tidak memaksakan. Meski program (*Discovery Learning*) itu sudah diputuskan untuk di terapkan, tidak mesti harus waktu itu juga semua ikuti. Kan orang punya kemampuan berbeda ya,.. siswa juga harus di persipkan untuk program itu. Makanya, kami

²¹⁹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

menerapkan program itu bertahap. Untuk apa bertaha? Ya untuk mengaktifkan program yang sudah dibuat.”²²⁰

Dari pernyataan itu jelas memperlihatkan kehati-hatian dalam menjalankan suatu program yang sudah di putuskan. Penerapan secara evolusioner rupanya lebih efektif dalam proses kebijakan. Karena sangat berkaitan dengan kesiapan para pelaksana dan objek yang tuju menjadi penting untuk diperhatikan sebab terkait dengan tujuan dasar dari program atau kebijakan yang dibuat. Dititik inil model pelatihan dapat dijadikan sebagai instrumen untuk mempermudah para guru selaku pelaksana agar lebih cepat dalam memahami kebijakan yang dibuat.

Kendati model pelatihan seperti ini sendiri tidak begitu efektif. Karena model yang diterapkan adalah gaya bank. Model gaya bank tidak akan memberikan rangsangan pengetahuan, karena seseorang hanya ditempatkan sebagai objek pengetahuan. Padahal substansi pendidikan, manusia selalu ditempatkan sebagai subjek pengetahuan, sedangkan yang menjadi objek dari pengetahuan adalah alam semesta. Dalam perspektif ini dialog adalah kunci dalam pembelajaran.

Terlepas dari kekuarang dan kelebihan model pelatihan yang digunakan. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengarahkan para guru patut untuk diapresiasi. sebaik-baiknya belajar adalah mencari. Maka dalam konteks ini apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah tepat. Pelatihan, workshp, dan seminar menjadi instrumen. Kendati demikian, bukan berarti kebijakan yang ada tidak digunakan, melainkan hanya di terapkan pada konteks tertentu. Seperti pernyataan kepala sekolah:

“Kebijakan [Discovery Learning] pada awalnya saya terapkan di kelas 9 (IX), itupun saya juga memilih hanya pada guru-guru yang secara kualitas sudah saya ketahui. Sehingga saya tidak ragu untuk menginstruksikan pada mereka. Akan tetapi, penerapan itu saya juga

²²⁰ Wawancara dengan **Siti Zubaidah, S.Pd** Waka Sarpras/Humas Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26-Juni-2019. Pukul, 10.30-11.20 WIB

mengajak pada guru yang kompeten mengajarkan pada mereka yang belum memahami.”²²¹

Juga di tandaskan ibu Siti Zubaidah:

“Kami sering di arahkan untuk mengikuti kegiatan diluar. Baik yang di selenggarakan oleh pemerintah daerah atau pihak lain, selama itu terkait dengan kepentingan lembaga. Pengetahuan kan ya mas, harus di *update* terus. Makanya kami bisa mengerti maksud dari pak kepala.”²²²

Dari sini menjadi jelas bahwa kompetensi tenaga pendidik MTs Surya Buana Malang masih beragam. Dalam artian tidak semua guru memiliki pemahan yang dalam akan model pembelajaran. Berdasarkan pernyataan diatas, terlihat bahwa kebijakan *discovery learning* di implementasi secara bertahap yang dimulai dari kelaas 9 (sembilan). Pemilihan lokos implementasi ini juga penting untuk ditelaah. Jika asumsi dasarnya adalah kematangan dan kesiapan pengetahun, maka asumsi tersebut hendak mengafirmasi kalau ada ketimpangan dalam sistem pembelajaran. Dalam artian ada problem dasar yang belum dapat diselesaikan dalam pembelajaran yang sifatnya substantif.

Kalaulah pilihan kelas 9 adalah karena asumsi tersebut. Maka harusnya di kelas 7 dan 8 sudah layak untuk diterapkan juga. Karena bagaimanapun juga siswa kelas 9 juga sebelumnya melalui proses yang panjang. dalam artian tidak ada yang instan dalam proses belajar. Hanya saja, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah masih dapat dimengerti. Karena ada problem kompetensi dari tenaga pendidik yang belum terselesaikan. Dari pernyataan diatas hal itu tampak diakau. Kualitas guru memang sangat perlu untuk mempercepat proses perubahan lembaga menuju lembaga yang berkualitas. Guru yang tidak berkualitas akan menghasilkan murid yang tidak berkualitas, dan itu akan berdampak pada buruknya kualitas lembaga.

²²¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²²² Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

Jika dalam lembaga pendidikan, pembejaran adalah kunci sukses dari siswa yang hebat. Maka dalam konteks ini, suksesti itu ada ditangan guru. Oleh karenanya, peranan guru menjadi penting dalam mendorong kualitas. Bila persoalan ini tidak segera di selesaikan tentu akan berimplikasi negatif bagi lembaga. Sebagus apapu kebijakan yang dibuat, tapi jika tidak ditopang oleh kompetensi dari para pelaksana itu akan menjadi sia-sia belaka. Tidak ada soal dengan pelatihan yang oleh kepala sekolah digunakan sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas guru. Hanya saja, untuk tingkat keberhasilan dari model pelataihan masih terlalu menim. Beliau juga mengatakan bahwa:

“Kebijakan yang sudah kami buat, tidak serta merta langsung di implementasi. Ada situasi dan kondisi yang menjadi pertimbangan kami sebelum mengimplmenetasi kebijakan. Seperti melihat kesiapan para bpk/ibu guru dan sebagainya. Karena tidak mungkin saya memaksakan khendak untuk menimplementasi, oleh sebab itu kami lihat betul kesiapan dari para pelaksana. Mengingat MTs Surya Buana sendiri kan masih memiliki berbagai kendala.²²³

Dari pernyataan diatas, semakin tampak gaya kepemimpinan kepala sekolah MTs Surya Buana Malang, Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd, adalah gaya kepemimpinan situasional yang tidak berbeda jauh dengan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan situasional selalu menjadikan situasi sebagai rujukan inti dalam bertindak. Seperti yang dikatakan diatas, bahwa implementasi kebijakan baru akan terjadi manakala kondisi dan situasi sudah mendukung. Kendati demikian, hal ini sangatlah bagus. Karena aspek situasi dan kondisi juga sangat mempengaruhi dari jalannya kebijakan yang akan dimplmentasi.

Bila korelasikan antara pernyataan diatas dengan yang sebelumnya. Hal itu sangat tampak dalam upaya kepala sekolah melakukan implementasi secara bertahap. Tahapan implementasi merupakan hasil dari kondisi yang ada. Artinya keadaan yang memang memaksa seseorang dalam melakukan

²²³ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

tindakan yang demikian. Dalam konteks ini relevansi antara teks dan konteks menemukan titik temu. Pertimbangan situasional juga perlu untuk difahami sebagai suatu cara yang digunakan seorang pemimpin agar tidak memaksakan kehendaknya.

Maka dari itu, apa yang dilakukan oleh kapal madrasah MTs Surya Buana Malang menunjukkan kalau implementasi kebijakan harus berdasarkan pada kehendak kolektif, tak terkecuali dengan kepala sekolah yang dalam hal ini selaku pemimpin dan pemegang otoritas tertinggi dalam lembaga. Dalam kepemimpinan situasional, apa yang dilakukan seorang pemimpin tidak hanya mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada dalam lembaga, melainkan juga melihat kesipan dari para pelaksana. Karena bagaimanapun juga, akan menjadi konyol jika suatu kebijakan hendak di implementasi tapi para pelaksana tidak siap menjalankan.

Berangkat dari persoalan ini, maka pada prinsipnya, gaya kepemimpinan situasional adalah suatu model pemimpin yang hendak melihat stabilitas situasi yang ada sebelum melakukan sesuatu. Jika situasi yang ada tidak mendukung atau kurang baik, maka kepemimpinan situasional dapat memberikan petunjuk atau arahan sebagaimana yang dikatakan sebelumnya kalau kepala MTs Surya Buana Malang mengarahkan agar para guru mengikuti pelatihan atau kegiatan untuk mengasah kemampuan. Seperti yang dikemukakan oleh Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang sebagai berikut:

“Namun bukan berarti saya selaku kepala sekolah membiarkan. Saya selalu melakukan terobosan saat menghadapi situasi yang buntu. Artinya, saya merangkul beberapa orang guru yang saya lihat sudah cukup berpengalaman, kemudian saya arahkan. Setelah mereka memahami, barulah kebijakan itu di implementasi, terlepas apakah kemudian para pelaksana masih banyak yang belum siapa. Karena bagaimanapun juga kebijakan yang sudah dibuat harus di implementasi. Dari proses ini tentu saya akan terus memantau perkembangan, ada forum khusus untuk saya melakukan kontrol bagi para pelaksana.”²²⁴

²²⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Terobosan yang dilakukan oleh kapal MTs Surya Buana Malang, jangan dimaknai dalam konotasi yang negatif, dimana kata tersebut dianggap mengandung makna terbatas atau menerbas. Terobosan memiliki makna positif selama dalam proses pelaksanaan masih bersandar pada niat baik yang diikrarkan sebelumnya. Terobosan selalu berbicara soal semangat seseorang yang ingin mempercepat terjadinya perubahan atau pembaharuan. Karena terobosan tidak bisa dipisahkan dengan kebijakan, maka dalam konteks ini, terobosan yang dimaksud di atas adalah suatu kebijakan yang sifatnya orisinal, inovatif, kreatif dan progresif yang hanya dilakukan oleh seorang kepala sekolah atau pemimpin dalam menghadapi situasi yang dianggap kurang begitu baik.

Jadi terobosan kebijakan adalah sesuatu yang sifatnya orisinal, karena sebelumnya kebijakan itu belum pernah ada. Inovatif karena bagaimanapun situasi yang dihadapi perlu diatasi tidak dengan cara-cara yang biasa, melainkan luar biasa. Progresifitas dalam kebijakan adalah suatu keberanian untuk menerapkan kebijakan untuk menyelesaikan persoalan yang ada. Tanpa ada keberanian, maka situasi tersebut tidak akan bisa diselesaikan dan itu bisa berakibat fatal karena akan menjadi bumerang bagi lembaga.

Dalam upaya untuk melakukan terobosan, gaya persuasif tetap diutamakan. Dengan gaya itulah kepala sekolah menyediakan kanalisasi untuk para pihak terkait dengan tujuan agar dapat mempercepat proses implementasi kebijakan. Bila kita melihat dengan jeli pernyataan diatas, apa yang dilakukan oleh kepala sekolah tergolong unik. Karena dalam proses ini, yang dilakukan adalah mengajak beberapa gur yang dianggap cukup memiliki kemampuan yang kemudian diberikan arahan khusus untuk proses implementasi kebijakan.

Lagi-lagi dalam konteks ini, kepala sekolah terlihat responsif. Tentu itu berangkat dari kesadaran bahwa untuk merubah keadaan, perlu ada tindakan yang kongkrit. Keadaan yang kurang baik, tidak akan mungkin menjadi baik bila tidak ada tindakan untuk menyelesaikan. Oleh karenanya, dengan memberikan arahan kepada beberapa pihak pelaksana dengan harapan mereka

dapat memberikan pemahaman pada yang lain supaya bisa bergerak cepat dan sama-sama ikut terlibat aktif dalam proses implementasi. Karena bila hal ini dibiarkan begitu saja, maka pihak yang memiliki hak untuk berpartisipasi namun terkendala karena kurang memahami substansi, maka mereka cenderung akan teralienasi dalam kegiatan implementasi kebijakan.

Karena bagaimanapun juga implementasi kebijakan harus memalui proses panjang untuk menuju pada kesuksesan. Gaya persuasif menjadi instrumen yang dianggap tepat oleh pihak lembaga. Gaya persuasif sangat menekankan pentingnya komunikasi, baik itu komunikasi secara individu ataupun komunikasi secara kelembagaan. Tanpa adanya komunikasi, implementasi kebijakan juga tidak akan berjalan efektif. Seperti di katakan kepala sekolah:

“Jadi, gaya persuasif itu kan sifatnya mengajak. Dan saya merasa bahwa mengajak seseorang itu membutuhkan rasionalisasi. Tahapan rasionalisasi hanya mungkin jika ada proses komunikasi, baik itu formal yang berlangsung tiap kali rapat, ataupun nonformal. Dengan begitu, saya mengetahui apa yang diinginkan oleh orang yang saya pimpin, dan begitu juga sebaliknya.”²²⁵

Komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam kebijakan. Bahkan komunikasi sangat menentukan kesuksesan kebijakan itu sendiri. Oleh sebab itu, dalam konteks implementasi, komunikasi dapat dilaksanakan secara simultan, dengan tujuan dapat meningkatkan pemahaman tentang implementasi kebijakan. Karena dalam proses implementasi, akan ada banyak dinamika yang di dalamnya meliputi interaksi antar aktor yang berkepentingan.

Suatu implementasi akan berjalan dengan baik jika setiap pelaksana yang bertanggung jawab dapat memahami substansi kebijakan. dalam hal ini meliputi ukuran dan tujuan dari kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan sangatlah penting untuk dipahami oleh para pelaksana, oleh karenanya tugas seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan ukuran tujuan tersebut agar

²²⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

pelaksana dapat memahami. Saat mereka dapat memahami hal itu, pelaksana dengan sendiri dapat merumuskan strategi sendiri dengan tetap mengacu pada strategi tunggal atau inti yang sesuai dengan gaya dari pelaksan.

Dalam konteks ini, Proses komunikasi adalah upaya untuk menyampaikan informasi dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*). Ruang lingkup komunikasi kebijakan sangat luas. Seperti yang dikatakan Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Ruang lingkup kebijakan sangat luas. Seperti keterbukaan penyampaian informasi usulan-usulan apa yang menjadi kendala teknis, dan sebagainya. Setelah itu pertanggung-jawaban penyampaian informasi, dimana setiap penyampai informasi harus bisa mempertanggung jawabkan validasinya. Kemudian komunikasi terkait peran aktif dari pada unit kerja atau pelaksana supaya konsisten, agar saya tetap bisa melakukan kontrol untuk menyatukan pandangan tentang tujuan kolektif.”²²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas. Terdapat beberapa faktor yang masuk dalam ruang lingkup kebijakan. Pertama adalah informasi. Informasi adalah pesan yang didalamnya terdapat simbol yang dapat ditafsirkan sesuai dengan pemahaman individu. Sebagai salah satu faktor dalam kebijakan, maka ketersediaan informasi yang berkaitan dengan kebijakan yang sudah dibuat beserta ukuran dan tujuan, harus disampaikan ke seluruh pihak yang terkait dalam proses kebijakan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang akan diimplementasi tidak mengalami disorientasi atau disfungsi. Karena itulah informasi menjadi penting dalam menjaga kelangsungan dan kelancaran dalam melaksanakan kebijakan yang menjadi tugas yang sama bersama.

Kedua adalah Validasi. Fungsi dari validasi adalah untuk mengecek akurasi atau keabsahan dari informasi yang didapat. Karena bagaimanapun juga, seluruh informasi yang diterima harus diperiksa kebenarannya dan relevansinya dengan kebijakan yang dibuat. Tanpa adanya validasi, maka potensi bagi para pelaksana kebijakan mendapat informasi yang tidak

²²⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

relevan sangat mungkin. Jika hal ini terjadi tentu memiliki dampak negatif dalam proses kebijakan. Oleh karenanya validasi informasi dan data yang didapat menjadi penting. Karena bagaimanapun juga validasi berkaitan erat dengan tindakan pembuktian yang sesuai dengan ketentuan keilmuan yang berlaku.

Ketiga adalah usulan atau pandangan. Setiap pelaksana kebijakan pasti menghadapi situasi yang berbeda dalam proses kebijakan. Kalaupun situasi yang dihadapi oleh seluruh pelaksana kebijakan itu sama, maka perbedaan itu akan datang dari sudut pandang individu. Satu objek belum tentu diinterpretasi secara sama oleh dua orang yang melihat objek tersebut dari sisi yang berbeda. Atas dasar itulah dibutuhkan suatu proses dialog diantara beberapa pihak untuk menyampaikan pandangan mereka dan usulan untuk agar menemukan satu pandangan kolektif yang nantinya digunakan secara bersama dalam mencapai tujuan kolektif.

Tujuan kolektif dalam konteks ini adalah tujuan institusi atau lembaga. Karenanya, setiap pelaksana kebijakan harus menghilangkan ego individu, dan bahkan tidak bisa mengesampingkan kepentingan kolektif dengan harus mengutamakan kepentingan individu. Oleh sebab itulah, proses kebijakan harus menekankan prinsip partisipatif dan kolektifitas antara pihak yang ada dalam lembaga. Tujuannya untuk mencapai dan atau mewujudkan tujuan kolektif. Seperti di katakan Ibu Siti Zubaidah bahwa:

“saya percaya ya mas, kalau kita kerjasama kan pasti akan mempermudah untuk mengerjakan sesuatu. Jadi kami pasti mendukung, kalau kegiatan-kegiatan atau apapun itu, selama bisa mendorong kerjasama, minimal, dengan pihak di internal lembaga.”²²⁷

Berasar pernyataan tersebut. Agar semua dapat berjalan efektif, dalam artian implementasi kebijakan. Maka harus dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi secara terus menerus. Disinilah yang tekankan dalam proses komunikasi selama proses implementasi kebijakan. Sosialisasi mengajarkan agar

²²⁷ Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

setiap orang yang ada dalam lembaga memahami apa yang hendak dituju dan apa sebenarnya substansi dari kebijakan. Karena dengan begitu, setiap orang akan memiliki kesadaran kolektif untuk ikut aktif menyukseskan kebijakan yang akan dan/atau dalam proses implementasi. Seperti di katakan kepala sekolah:

“Hampir sebagian besar kebijakan yang gagal saat di terapkan, itu bersumber dari gagalnya untuk memahami orang saat melakukan sosialisasi. Ada banyak variable yang menjadi penyebab, mengapa sosialisasi itu gagal, sala satunya adalah gaya otoriter. Kita bisalihat kebijakan tentang fulday schol yang banyak mendapat penolakan kala itu, bila berangakt dari penolakan, maka sejatinya kebijakan tersebut di instruksikan hanya berdasar pada otoritats dari kementrian, tanpa berusaha untuk memahami kesiapan dari penyelenggara”.²²⁸

Dari pernyataan itu dan pengandaian yang diberikan, tanpak terlihat bahwa kegagalan suatu kebijakan lebih dikarenakan pada kehendak pribadi. Artinya implementasi kebijakan tidak mempersoalkan apakah objek kebjakan setuju dan faham atau tidak, yang terpenting adalah kebijakan tersebut harus diikuti. Mengacu pada prisip demokratis yang digunakan oleh kepala MTs Surya Buana, maka kita bisa melihat pula bahwa sejatinya kebijakan adalah kebutuhan untuk semua. Hal ini menyiratkan bahwa kebijakan bukan cuman kehendak kepala sekolah, melainkan harus menjadi kehendak kolektif.

Karena kebijakan menjadi kehendak kolektif yang sama-sama sadar akan kebutuhan lembaga. Maka dalam proses implementasi kebijakan, sosialisasi harus terus dilakukan agar setiap orang yang ada dalam lembaga dan diluar dari pada lembaga dapat memahami apa yang tengah dilakukan oleh MTs Surya Buana Malang. Dengan demikian orang dengan sendirinya akan membayangkan kebijakan yang hendak disosialisasikan yang didalamnya memuat berbagai program akan memabawah lembaga mengarah pada perubahan yang seperti apa. Seperti pernyataan kepala sekolah berikut:

“Kebijakan yang kami buat di sini, bukan karena kehendak saya semata. Tapi menjadi kehendak kolektif. Karena bagaimanapun juga

²²⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

saya tidak bisa menafikan fakta bahwa ide kreatif itu tidak hanya milik kepala sekolah, tapi milik semua. Sehingga dia bisa datang dari siapa saja. Ketika saya ingin mengelurakan suatu kebijakan, saya selalu tanyakan pada bpk/ibu guru apa mereka setuju atau tidak. Ketika mereka tidak setuju dengan berbagai rasionalisasi, tentu kebijakan itu tidak saya lanjutkan. Intinya komunikasi dan diskusi selalu saya utamakan dalam proses kebijakan.”²²⁹

Lanjutnya:

“Tapi dalam kondisi yang mendesak. Ada kebijakan yang kami buat hanya melibatkan bpk/ibu guru yang berada pada posisi strategis. Karena itu seifatnya mendesak. Sehingga saya tidak harus menunggu persetujuan dari semua pihak yang ada. Disini sebenarnya yang paling sulit. Karena saya beserta aktor strategis lainnya harus membuat kebijakan tanpa harus menabrak kebijakan yang suda di ditetapkan sebelumnya. Kami sangat berhati-hati dalam membuat kebijakan yang sifatnya mendesak.”²³⁰

Pernyataan diatas hendak menegaskan bahwa implementasi dari kebijakan strategis yang sifatnya mendesak sangat sulit. Karena harus menyesuaikan dengan kebijakan yang sebelumnya sudah di ditetapkan. Kendati demikian, secara umum tidak begitu menghambat, karena dalam konteks ini hanya aktor-aktor tertentu saja yang terlibat. Sehingga sangat kecil kemungkinan untuk membuat implementasi kebijakan bisa tidak efektif.

4. Pengendalian dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Mutu MTs Surya Buana Malang

Dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga dibutuhkan kebijakan yang memuat berbagai program dengan tujuan melakukan perbaikan atau perubahan bagi lembaga. Kebijakan dapat ditujukan dalam dua hal. *Pertama*, melakukan pembaharuan. *Kedua*, melakukan pembaharuan. Dua hal tersebut hendak ditujukan untuk meningkatkan mutu lembaga. Karenanya, setiap

²²⁹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²³⁰ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

lembaga atau organisasi selalu membutuhkan kebijakan. Betapapun kebijakan sangatlah inheren dalam proses manajemen strategis lembaga.

Begitu *pun* dengan MTs Surya Buana Malang, sebagai lembaga pendidikan, pasti memiliki kebijakan. Seperti dijelaskan sebelumnya, bahwa kebijakan bukan merupakan hasil kontemplasi atas sesuatu cita-cita. Melainkan suatu proses panjang yang dilalui oleh para aktor guna mendapatkan hasil maksimal demi kebijakan yang unggul. Baik tahap analisis hingga implementasi dan pengendalian serta evaluasi harus diperhatikan dengan baik. Dalam tahap ini difokuskan pada pengendalian dan evaluasi dalam kebijakan.

Bagaimana juga setiap kebijakan yang di implementasi harus mendapatkan evaluasi dan pengendalian. Pengendalian kebijakana dilakukan agar para pelaksana yang memiliki otoritas untuk mengendalikan proses supaya bisa memastikan langsung bahwa dalam penerapan kebijakan tetap terlaksana sesuai dengan perencanaan yang sudah di tetapkan sebelumnya. Begitu pulas dengan evaluasi kebijakan dilakukan berdasarakan perencanaan yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan sebagai tolak ukur dan penilaian terhadap capaian-capaian hasil yang di dapat, baik itu kemajuan maupun problem yang dihadapi. Hal inilah yang membuat pengendalian dan evaluasi penting.

Karena setiap hasil evaluasi dan pengendalian dari kebijakan yang di terapkan, nantinya di jadikan sebagai bahan pertimbangan atau proyeksi yang akan digunakan untuk perencanaan kebijakan di masa mendatang. Dalam perspektif ini, evaluasi dan pengendalian dapat diartikan sebagai proses pengecekan aktivitas kebijakan yang sedang di implementasi. Namun yang terpenting dalam konteks ini adalah pengendalian dan evaluasi lebih mengharuskan seseorang untuk memandang masa depan ketimbang harus meratapi kegagalan.

Untuk menjaga agar tidak terjadi hal-hal yang tak diinginkan. Maka pengendalian dan evaluasi harus dilakukan selama proses pelaksanaan kebijakan. Jika pelaksana abai dalam melakukan evaluasi dan pengendalian

akan sangat besar potensi kebijakan di implementasi mengalami disfungsi atau disorientasi. Dalam konteks ini pengendalian difahami sebagai suatu pengukuran dan koreksi terhadap kinerja bawahan terkait dengan kebijakan yang di tetapkan agar rencana-rencana dapat berjalan efektif dan efisien dan terselenggara dengan baik.

Pada umumnya pengendalian dan evaluasi dilakukan agar ada peningkatan kualitas program, memberikan penilaian atas hasil yang di dapat, dan memberikan kepuasan pada kinerja serta menganalisis setiap hasil yang sudah direncanakan sebelumnya. Dan pada intinya dilakukan supaya pelaksanaan dilakukan sesuai dengan rencana. Selain itu, pengendalian juga dilakukan agar melakukan perbaikan atau koreksi jika semisal terjadi penyimpangan, sehingga hasil yang dicapai dapat sesuai dengan rencana. Seperti yang dikatakan oleh Kepala Madrasah:

“Saya tiap hari melakukan evaluasi dan pengendalian serta evaluasi lewat pengajian. Tujuannya agar guru-guru tidak bosan dengan istilah rapat. Karena saya memakai kata pengajian, jadinya dewan guru tidak merasa bosan, justru dengan strategi ini mendapat keuntungan secara keagamaan dan juga kelembagaan dalam artian kebutuhan sekolah. Dengan saya melakukan ini, maka saya melakukan cara seperti ini semuanya dapat terkoordinasi dengan baik”.²³¹

Berdasar keterangan di atas. Strategi yang dipakai kepala madrasah di MTs Surya Buana Malang adalah memasimalkan kanalisasi lewat pengajian. Bila ditelaah lebih jauh, maka ada beberapa kemungkinan yang bisa terjadi. Seperti dikatakan diatas, seorang bawahan, dalam artian bpk/ibu guru dalam lembaga, tidak menyadari bahwa aktiitas tersebut diselipi agenda kebijakan dalam hal pengendalian dan evaluasi. Dalam ketidak tahuan ini seorang pelaksana dapat memberikan informasi tanpa ada tekanan yang berarti, karena atas dasar asumsi: kanal formal seperti rapat sekolah yang bisa digunakan sebagai langkah formal dalam melakukan evaluasi dan pengendalian.

²³¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Selain itu, walaupun bpk/ibu guru mengetahui aktifitas itu diselipi agenda evaluasi dan pengendalian. Tentu itu akan mendapatkan reaksi positif. Karena dengan model itu seorang guru tidak akan bosan dengan istilah rapat. Dapat dikatakan kalau model yang digunakan di kepala madrasah, sangat inovatif serta mampu menyesuaikan dengan kultur ke islaman yang ada dalam lembaga. Bila kita lihat secara pragmatis, maka ada dua keuntungan yang didapat oleh setiap individu pelaksana kebijakan.

Pertama, bpk/ibu guru dan juga kepala sekolah mendapat pahala dalam artian positif dengan pengajian. Dalam perspektif ini tentu setiap kali dilakukan agenda tersebut, seluruh komponen yang ada akan reaktif untuk ikut terlibat. *Kedua*, bpk/ibu guru dan kepala sekolah bisa melakukan perbaikan terhadap kebijakan yang dilaksanakan dengan mendapatkan informasi dari masing-masing pihak. Dari konteks inilah efektifitas dalam implemtnasi kebijakan melalui instrumen model pengajian, pengendalian dan evaluasi dapat tercapai.

Strategi yang inovatif telah dilakukan. Dengan demikian bpk/ibu guru tidak merasakan tekanan, dan bahkan mereka sendiri kemungkinan tidak menyadari bahwa dalam proses itu tengah dilakukan evaluasi oleh pimpinan mereka. Hal ini juga membuktikan bahwa melalui narasi agama, pelaksana bisa dengan luas mengeluarkan tantangan dan kendala mereka. Selain itu, proses ini juga bisa dilakukan koreksi kecil-kecilan agar kebijakan yang tengah di laksanakan bisa disempurnakan. Seperti yang dikatakan Kepala Sekolah:

“Saya menyadari bahwa, kebijakan yang kami buat dan sudah diputuskan sebelumnya masih belum sempurna. Lingkungan juga kan dinamis ya, jadi dengan cara itu kita bisa melakukan perbaikan agar menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Namun, bukan berarti kita melakukan perobakan substansial terhadap kebijakan, tapi yang kami lakukan adalah sebatas penyesuaian semata, tanpa harus mengurangi substansi kebijakan itu.”²³²

²³² Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Berdasarkan pernyataan diatas, nampak terlihat bahwa kepala sekolah juga turut mengakui bahwa kebijakan yang sudah diputuskan dan dalam tahap implementasi masih jauh dari sempurna. Semurna dalam konteks ini tidak dapat diartikan sebagai kesalahan dalam proses perumusan dan penyusunan yang dilakukan sebelumnya, namun lebih kepada perubahan lingkungan yang dihadapi. Karena bagaimanapun juga lingkungan pendidikan sangatlah dinamis. Dalam artian, lingkungan saat sebelum implementasi sangat berbeda dengan kondisi lingkungan ketika kebijakan telah di implementasi.

Itulah sebabnya dalam proses kebijakan hendaknya melakukan evaluasi dan pengendalian. Berdasarkan keterangan dari kepala sekolah sebelumnya, evaluasi dan pengendalian di MTs Surya Buana Malang tidak hanya dilakukan ketika waktu-waktu tertentu, sebagaimana yang sudah ditetapkan pada saat perumusan kebijakan. Namun pengendalian dan evaluasi dilakukan setiap hari dengan memanfaatkan waktu kosong ketika jam istirahat belajar, dan yang melakukan itu adalah kepala sekolah dengan menggunakan model pengajian sebagai kanalisasinya.

Tujuannya untuk memastikan agar kebijakan yang diimplementasi terlaksana sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Selain itu, dengan melakukan pengendalian dan evaluasi yang memanfaatkan jam istirahat atau waktu senggang, tentu akan berimplikasi pada perubahan kebijakan tanpa mengurangi substansi agar kebijakan yang di implementasi dapat relevan dengan kondisi yang dihadapi. Dengan harapan kebijakan tersebut dapat menjawab persoalan dan kebutuhan sekolah dapat terpenuhi. Oleh karenanya, cara yang dilakukan oleh kepala sekolah MTs Surya Buana sudah tepat. Seperti tandaskan Waka Sarpas/Humas Madrasah:

“Memang mas, setiap jam istirahat selalu diadakan pengajian kecil-kecilan. Tapi ini ya, tidak setiap hari juga. Karena ini sifatnya rutinan dan tidak begitu formal ya. Paling satu minggu itu ada tiga sampai empat kali dilakukan. Begitu ya...”²³³

²³³ Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

Dari pernyataan tersebut nampak jelas bahwa pengajian merupakan suatu kegiatan rutin dan tidak begitu formal untuk di jadikan sebagai instrumen pengendalian dan evaluasi. Tentu saja ini menjadi strategi ini sangat berguna dalam proses kebijakan. Akan tetapi pengendalian dan evaluasi dalam hal ini dilakukan bukan dalam artian formalnya, melainkan untuk mengetahui proses semata. Selai itu ada hal lain yang patut untuk diperhatikan juga adalah pertentangan kepentingan. Harmonisasi dari pihak pelaksana harus tetap terjaga. Apalagi rentang waktu dari kebijakan dapat dikatakan cukup lama. Seperti yang tegaskan oleh Kepala sekolah:

“Konflik kepentingan itu selalu ada. Namun, itu hanya sebatas karena kemampuan setiap bpk/ibu guru yang berbeda-beda. Seperti saya katakan sebelumnya, bahwa kebijakan yang kita buat itu hasil dari kesepakatan bersama di dalamnya mengartikulasi kepentingan masing-masing pihak. Namun, ada kepentingan pihak-pihak tertentu yang memiliki porsi lebih besar terartikulasi dalam kebijakan. Hal inilah bisa menimbulkan kecemburuan., ... konflik yang terjadi bukan seperti dalam masyarakat pada umumnya, tapi lebih faktor kecemburuan. Saya selaku kepala sekolah, ada hendak menjadi penengah. Sebagai penengah, artinya saya tidak memihak. Dalam konteks inilah saya bisanya mengharmoniskan ketegangan yang terjadi dengan cara-cara yang demokratis, namun bertumpuh pada nilai-nilai islam.”²³⁴

Dalam konteks ini, problem kepentingan nampak terlihat. Memang pada dasarnya kepentingan adalah sesuatu yang sifatnya inheren dalam diri manusia. Tidak ada manusia yang tidak memiliki kepentingan, melainkan kepentingan itu selalau ada. Pada dasarnya kepentingan itu muncul dari sebuah harapan yang dimiliki individu. Sehingga tidak heran jika setiap orang punya kepentingan yang berbeda-beda. Daris inilah sesungguhnya kepala sekolah dituntut untuk bersikap netral, dalam artian harus objektif dalam menyikapi kepentingan individu yang berbeda-beda.

Namun dari pernyataan diatas tampak yang dilakukan oleh kepala sekolah ada pertimbangan kualitas. Akan tetapi semua kepentingan dari masing-

²³⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

masing pihak yang ada tetap dimasukkan dalam kebijakan. Namun, dalam konteks ini, hanya saja tidak semua kepentingan itu mendapatkan porsi yang sama dalam kebijakan. Dengan kata lain, ada kepentingan dari pihak tertentu yang mendapatkan porsi lebih besar, dan adajuga yang sedikit. Di titik inilah kecemburuan itu muncul. Bila kita telaah pernyataan diatas, lagi-lagi pertimbangan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kualitas. Kualitaslah yang membedakan pada akhirnya.

Ketika kecemburuan itu muncul karena kepentingan mereka yang terartikulasi dalam kebijakan itu sedikit, maka seorang kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Tugas yang dilakukan adalah bagaimana meredam konflik, dan mengharmoniskan masing-masing pihak yang berkepenting. Cara yang dilakukan dalam konteks ini adalah demokrasi. Dimana semua orang diberikan ruang untuk melakukan eksplorasi kemampuan mereka, sambil tetap mengarahkan mereka agar melaksanakan tugas dan fungsi dalam proses kebijakan. Seperti yang di katakan Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Saat saya melakukan pengendalian, ada berbagai asas yang digunakan. Seperti, asas tercapainya tujuan, efisiensi kontrol,.. .tanggung jawab pengawasan,... mengawasi langsung, refleksi, pengawasan individu, penyesuaian dengan lembaga....”²³⁵

Berdasarkan keterangan di atas. Asa tercapainya tujuan kolektif harus di kedepankan. Dalam konteks ini setiap individu yang berkepentingan dalam lembaga harus melepas ego individual. Karena itu akan memunculkan efek buruk dalam iklim kebijakan dan sekolah. Untuk mencapa tujuan, maka persoalan kepentingan harus dikesampingkan dengan lebih mengutamakan kepentingan lembaga demi masa depan lembaga itu sendiri.

Tugas kepala sekolah di sini adalah melakukan rasionalisasi kepada pihak terkait, dengan memberikan arahan tanpa harus mengucilkan pihak tersebut. Sebagaimana yang dijelskan sebelumnya, bahwa cara yang dilakukan oleh

²³⁵ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

kepala sekolah adalah persuasif. Cara ini ditujukan agar implementasi kebijakan berjalan efektif efisien, membuat para pelaku dapat menyadari tugas dan tanggung jawab mereka, untuk kepentingan bersama. terlepas dari kepentingan yang ada dari setiap individu. Karena yang terpenting adalah lembaga dan siswa/i itu sendiri.

Sebisa mungkin, konflik kepentingan bagaimanapun juga harus sebisa mungkin dihindari. Karena hal itu tidak baik bagi perkembangan lembaga. ada kemungkinan terburuk jika konflik kepentingan tidak segera diatasi, seperti kebijakan yang diterapkan bisa mengalami dsfungsi. Mengingat di MTs Surya Buana indikator dari keberhasilan kebijakan adalah bagaimana siswa/i bisa menjiwai spirit nilai-nilai yang tercantum dalam Visi, Misi dan Tujuan lembaga. Semua kebijakan yang dibuat selalu bersumber dari nilai-nilai tersebut. Seperti keterangan kepala sekolah berikut:

“Bagi saya, sala satu indikator keberhasilan kebijakan adalah ketika siswa/i bisa memberikan yang terbaik bagi lembaga ini. Seperti misalkan kebijakan *discovery learning*, siswa membuktikan itu dengan menorehkan juara diberbagaia ajang lomba, baik lokal maupun internasional.”²³⁶

Prestasi adalah wujud riil dari keberhasilan kebijakan yang dibuat. Meskipun itu bukanla satu-satunya indikator dari keberhasilan kebijakan. Berdasarkan analogi yang di gunakan oleh kepala sekolah di atas, memang tampak kebijakan *discovery learning* dapat dikatakan cukup berhasil. Berdasarkan prestasi yang diraih oleh siswa/i di berbagai ajang lomba. Indikator keberhasilan memang harus dibuat dalam kebijakan dan penetapan indikator atau prameter berhasil tidaknya di tetapkan pada saat perumusan kebijakan. Sehingga pada saat proses evaluasi nantinya, pihak terkait yang bertugas dapat dengan mudah melihat capai-capai yang diperoleh kebijakan. Sehingga penting untuk kebijakan menetapkan prameter keberhasilan. Beliau juga menegaskan bahwa:

²³⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

“*Alhamdulillah* selama saya memimpin belum terjadi dinamika konflik kepentingan dari bpk/ibu guru. Itulah yang membuat mengapa saya berani untuk mengatakan kalau kebijakan yang selama ini kami buat selalu tetap sasaran, ketimbang sekolah lain. Hal ini dibuktikan dengan akreditasi ‘A’ yang lembaga kami dapat.”²³⁷

Lanjutnya:

“Artinya, akreditasi tersebut merupakan bentuk pengakuan bahwa memang kualitas di lembaga ini sudah cukup baik. Meskipun kami menyadari bahwa masalah Sarpras dan keuangan menjadi hambatan. Konflik kepentingan bagi saya biasa ya, namun saya sendiri sejauh ini bisa mencegah hal itu.”²³⁸

Bila pada pernyataan sebelumnya dikatakan sala satu indikator keberhasilan ketika siswa/i mendapatkan prestasi dari berbagai ajang perlombaan. Maka bila kita komparasikan dengan pernyataan diatas barusan, maka secara kelembagaan kebijakan terkait mutu lembaga yang dibuat sudah tepat pada sasaran. Hal itu dibuktikan dengan akreditasi ‘A’ yang menandakan kalau kualitas di MTs Surya Buana Malang sudah baik. Dari sinilah kita bisa menarik satu simpulan bahwa akreditasi merupakan sala satu parameter inti dalam mengukur tingkat kualitas lembaga. karena bagaimanapun juga, akreditasi sekolah adalah proses penjaminan mutu layanan prima dalam pendidikan dalam mencapai standar nasional pendidikan. Dengan diraihnya akreditasi ‘A’, maka MTs Surya Buana Malang dalam hal ini telah mencapai standar nasional pendidikan.

Pengakuan formal yang berikan oleh badan akreditasi pada lembaga menunjukan kalau memang kebijakan yang diterapkan sudah dapat menjawab kebutuhan dan persoalan itu artinya kebijakan yang di implementasi tepat sasaran. Dengan kata lain MTs Surya Buana secara kelembagaan sudah berkompetensi, karena telah mencapai standar pendidikan nasional. Dengan

²³⁷ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

²³⁸ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

kata lain, Pernyataan diatas hendak menegaskan bahwa secara umum kebijakan yang hendak diterapkan sudah relatif berhasil. Hal itu dibuktikan dengan prestasi siswa/i dalam perlombaan dan akreditasi lembaga lembaga 'A'. Akan tetapi, dari pernyataan itu tampak terlihat bahwa kepala sekolah juga mengakui akan tantangan yang dihadapi. Berikut pernyataan kepala sekolah:

“Kalau di tanya tantangan apa, ya banyak. Seperti kami kekuarangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengajar. Sehingga terpaksa kami mengimpor dari luar. Tenaga impor itu aktif hanya pada hari Senin, Rabu dan Kamis. Tapi untuk yang ini kami masih bisa mengatasi. Ada tantangan yang cukup berat ya, seperti fasilitas tempat yang masih terbatas.”²³⁹

Berdasarkan pernyataan diatas, nampak kalau tantangan yang dihadapi lembaga tidak begitu besar. Dalam artian tantangan tersebut tidak macam posisi lembaga yang bisa menurunkan kompetensi lembaga. Memang persoalan Tenaga pendidik masuk dalam penilaian dari badan akreditasi sekolah/madrasah, namun langkah yang diambil oleh kepala sekolah untuk mengatasi persoalan tersebut sudah tepat. Dengan mengambil tenaga pendidik dari luar lembaga suda bisa mengatasi atau mengurangi beban lembaga.

Rupanya tantangan yang di hadapi MTs Surya Buana Malang adalah masalah sarana prasarana yang cukup serius. Bila kita lihat skor yang diberikan dalam aspek Sarpras, lembaga ini mendapat skor yang cukup rendah. Hanya saja, kekurangan tersebut dapat di atas atau ditutupi dengan kelebihan atau kekuatan yang dimiliki lembaga. Namun, semua itu masih dapat di atasi oleh pihak lembaga. Tinggal bagaimana kemampuan guru dalam proses pembelajaran dapat menciptakan inovasi dan mengembangkan kreatifitas siswa/i. Dari sinilah *Try Out* dan *Out Bound* menjadi sala satu yang menjadi instrumen dalam mewujudkan pembelajaran yang menyenangkan, mengasikan dan mencerdaskan. *Free Hot Spot* adalah upaya untuk mempermudah siswa/i dan Bpk/Ibu Guru dalam menjangkau atau mengakses

²³⁹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

perkembangan ilmu pengetahuan yang ada. Oleh karenanya, dengan fasilitas Wifi kemungkinan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam MTs Surya Buana tidak ketinggalan informasi. Adapun sarana dan prasarana²⁴⁰ pendidikan yang di miliki:

- 1) Ruang kelas yang sudah dilengkapi dengan LCD proyektor.
- 2) Pondok Pesantren Modern (PPM).
- 3) Pembelajaran menyenangkan, mengasyikkan dan mencerdaskan
- 4) Free Hot Spot (wi-fi) area
- 5) Laboratorium Komputer
- 6) Laboratorium IPA
- 7) Out Bound
- 8) Study Empiris (SE)
- 9) Sistem Evaluasi Bulanan (Rapor Bulanan)
- 10) Try Out Minggu-an
- 11) Shalat Dhuha
- 12) Shalat Berjamaah
- 13) Mengaji dan Hafalan Al-Quran
- 14) Pembinaan Ekstrakurikuler dan Bakat Minat

Betapapun, sarana dan prasarana (Sarpras) merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Bahkan, sarpras juga menjadi indikator dalam mengukur kualitas dan mutu pendidikan. Untuk mewujudkan proses pendidikan yang bermutu, pemerintah telah mengatur dengan resmi terkait standar sarana dan prasarana secara nasional. Sebagaimana yang tertuang dalam PP No.19/2005, pemerintah mengemukakan bahwa standar Sarpras adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan erat dengan kriteria ruang belajar, tempat olah raga, tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain dan tempat berekreasi serta sumber belajar lainnya.

Di MTs Surya Buana sarana yang dimiliki adalah gedung sekolah yang permanen, dan juga berbagai fasilitas yang mendukung proses belajar. Bila

²⁴⁰ <http://www.mtssuryabuana.sch.id/profil/fasilitas.html>. Akses 30 September 2018

kita mengacu pada akreditasi terkait standar sarpras, memang MTs Surya Buana sendiri tidak begitu lengkap. Tentu kendala utamanya ada pada finansial dan luas sekolah itu sendiri. Salah satu contoh riil adalah tidak memiliki lapangan olah raga, hal ini mengharuskan untuk pihak sekolah harus bekerja sama dengan pihak lurah untuk menggunakan lapangan Merjosari Malang. Masalah ini juga di tandaskan Siti Zubaidah sebagai berikut:

“Mas, di MTs Surya Buana anda bisa lihat sendiri, akan lokasi yang tidak mendukung. Kami punya keinginan mengembangkan sarpras. Tapi kan, kita juga harus lihat kapasitas lembaga. Jadi untuk pengembangan (sarpras) kami memperhatikan itu yang paling utama.”²⁴¹

Apa yang disampaikan itu terkait dengan keterbatasan tempat untuk mengembangkan sarana dan prasarana. Karenanya, dalam konteks ini peran kepala sekolah cukup sentral. Tindakan responsif kepala sekolah yang cepat telah dapat mengatasi tantangan yang ada. Hal ini dibuktikan akreditasi yang diraih oleh lembaga. Artinya, ada hal lain yang menjadi nilai lebih yang itu digunakan oleh pihak lembaga untuk mengatasi persoalan. Memang sejatinya, dalam situasi yang seperti ini Kepala sekolah dituntut untuk responsif. Karena bagaimanapun juga, bila persoalan yang ada dibirkan, itu akan berimplikasi buruk bagi masa depan lembaga. seperti yang dikatakan Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang, sebagai berikut:

“Tiap tahun, banyak sekali orang yang berminat untuk mensekolahkan anaknya di sini (MTs Surya Buana). Namun karena tempat yang tidak mendukung, anak mereka ada yang menolak untuk sekolah di sini, sejauh ini anak-anak yang menolak sekolah di sini karena minimnya tempat bermain. Bagi saya itu wajar, karena mungkin pembawaan dari SD/MI sebelumnya.”²⁴²

Persoalan konsumen memang harus menjadi perhatian utama dalam setiap kebijakan yang dibuat. Karena bagaimanapun juga, performa lembaga harus

²⁴¹ Wawancara dengan Siti Zubaidah, selaku Waka Sarpas/Humas dan Guru IPS di MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 26 Juni 2019. Pukul, 09.30-10.10 WIB

²⁴² Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

dapat dijaga agar konsumen dapat tertarik untuk menyekolahkan anak-anak mereka dalam lembaga. Mengingat sekarang ini, setiap orang tua siswa yang ingin menyekolahkan anak mereka sangat memperhatikan kualitas. Terbatasnya fasilitas tempat menjadi sulit untuk MTs Surya Buana bersaing dengan lembaga lain. Karena bagaimanapun juga orang tertarik untuk di suatu lembaga tidak hanya karena program yang ada, melainkan juga pada kualitas sarana prasarana. Akan tetapi, bila kita lihat status akreditasi, maka nampaknya bukan kemegahan fasilitas sekolah yang menjadi nilai jual dari MTs Surya Buana. Hal ini tampak dari keterangan kepala sekolah:

“Tantangan saya utama saya memang keterbatasan tempat. Namun, yang menjadi nilai jual kami di MTs Surya Buana pada masyarakat adalah program. Jadi kami memperhatikan betul kualitas dari kebijakan yang kami buat. Karena dari situlah kami bisa bersaing dengan lembaga lain. Apalah MTs Surya Buana inikan terintegrasi dengan Pesanteran. Namun itu tadi, keterbatasan tempat, sehingga pesantren hanya bisa menampung sekitar 10 persen dari total keseluruhan siswa yang ada. Kami dari pihak lembaga dan yayasan sementara ini tengah memperjuangkan untuk membangun lembaga di lokasi lain, tempatnya di sekitaran gasek yang luasnya sekitar 1 hektare. Karena MTs dengan Pesanteran ada dalam lingkup yayasan di level menengah, maka kebijakan integrasi adalah harus di buat.²⁴³

Bila kekuarangan lembaga ada pada persoalan Sarpras, maka lewat pernyataan diatas tampak terlihat bahwa salah satu andalan dari lembaga adalah program yang berkualitas. Hal ini tampak logis, karena bagaimanapun juga lembaga yang memiliki Sarpras lengkap, belum tentu memiliki program yang ikut mendukung. Dengan kata lain, program yang berkualitas adalah kunci dari suatu lembaga dalam menjaga eksistensi lembaga.

Memang tidak begitu mengherankan mengapa MTs Surya Buana yang sudah berdiri sejak akhir 1990-an ini, masih tetap bertahan meskipun persoalan sarpras masih belum terselesaikan, karena asumsi dasar yang dipegang adalah pembelajaran dapat dilakukan dengan berhadapan dengan alam sekitar yang bisa dimanfaatkan sebagai laboratorium pembelajaran

²⁴³ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

secara makro. Hal itu juga tampak dalam Visi lembaga. MTs Surya Buana juga memiliki fasilitas lain yang bisa dilihat sebagai aktor pelengkap dari kekuarangan yang ada, yakni Pondok Pesantren.

Karena pesantren merupakan fasilitas yang turut menunjang lembaga, maka persoalan kebijakan di MTs Surya Buana cukup kompleks. Dalam artian, pihak lembaga tidak hanya membuat kebijakan yang hanya mengutamakan keberlangsungan lembaga, melainkan juga memastikan keberlangsungan dari pesantren itu sendiri. Berangkat dari persoalan ini, maka tuntutan utama dalam konteks ini adalah membuat program yang sifatnya integratif. Mengingat, tidak semua siswa/i yang ada di MTs dapat ditampung oleh lembaga, sebagaimana keterangan kepala sekolah. Oleh karenanya, integrasi program harus diutamakan agar tidak melahirkan ketimpangan pengetahuan. Beliau juga menegaskan bahwa:

“Bagi siswa/i yang tidak di pesantren, kami buat kebijakan integratif. Tujuannya untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan. Mas bisa lihat dari lingkungan lembaga kami, simbol-simbol agama yang ada dalam kelas dan lingkungan sekolah adalah untuk menciptakan suana seperti pesantren. Tentu tidak hanya itu, ada waktu-waktu tertentu untuk kami beserta siswa/i mengaji bersama, dan kalau waktunya sholat semua aktifitas harus diberhentikan. Bagaimanapun juga kami tetap membuat kebijakan yang integratif.”²⁴⁴

Dari pernyataan di atas tampak terlihat bahwa program yang integrasi menjadi nilai jual dari lembaga untuk bersaing dengan lembaga lain. Hal ini membuktikan bahwa MTs Surya Buana hendak mengutamakan kualitas sumber daya manusia, terlepas dari keterbatasan yang ada. Dan semua itu bisa dikatakan berhasil jika mengacu pada prestasi yang didapat. Baik itu siswa/i ataupun lembaga sendiri.

Pada dasarnya, kebijakan integrasi bertujuan untuk melakukan pembaharuan terhadap suatu sistem yang ada agar menjadi satu kesatuan. Dalam kaitannya dengan MTs Surya Buana Dengan Pondok Pesantren Modern (PPM) dan Madrasah Diniyah, maka kebijakan interasi yang dilakukan agar

²⁴⁴ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

tidak ada perbedaan yang berarti dari ketiga lembaga tersebut. Orang yang berada diluar dari lembaga, akan melihat ketiga lembaga itu sebagai satu entitas. Sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kebijakan integrasi sebagai suatu proses penyesuaian diantara entitas lembaga yang ada agar menjadi satu kesatuan. Proses dalam hal ini harus dilihat sebagai upaya untuk mencapai kesempurnaan.



BAB V

PEMBAHASAN

C. Proses Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Analisis lingkungan menjadi penting karena pada hakikatnya ada proses *bifurifikasi* (Penalaran) dalam melihat perkembangan lingkungan yang ada. Kebijakan yang baik adalah kebijakan yang berangkat dari kebutuhan lembaga yang dibuat atas dasar kesadaran pentingnya mutu pendidikan. Kesadaran itu sendiri tidak terlepas dari realita yang dihadapi. Dalam artian ini dapat dipahami kalau analisis lingkungan strategis yang ada harus dibongkar segala asumsi strategis untuk di uji dengan kebutuhan dan relevansi subjektif menjadi objektif, dengan mengacu pada nilai-nilai prinsipil lembaga: visi, misi dan tujuan. Pengamatan lingkungan adalah proses pemantauan terhadap situasi dan kondisi, kemudian dilakukan evaluasi terhadap perkembangan yang ada agar di rumuskan ke dalam point-point penting apa saja yang akan dimasukkan dalam kebijakan. Informasi dan data yang di dapat dari hasil pengamatan lalu disebarakan keberbagai aktor penting beserta pihak-pihak yang berkepentingan untuk dibahas, namun dalam batas-batas yang sesuai dengan tugas masing-masing dari pihak tersebut.

Karenanya, pengamatan lingkungan dapat di mengerti sebagai usaha meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan dan memastikan agar perkembangan lembaga yang di fokuskan pada orientasi jangka panjang dapat terlaksana. Ada beberapa variabel penting dalam proses menajemen strategis yang nantinya turut serta memengaruhi keputusan atau kebijakan jangka panjang. Diantaranya adalah variabel ekonomi yang erat kaitannya dengan kekuatan ekonomi lembaga. Dalam variabel ini berbicara soal pengaturan atas pertukran material, uang, energi dan informasi yang ada. Selain itu, ada juga variabel teknologi yang erat kaitannya dengan pemecahan atas masalah yang dihadapi. Teknologi sekerang ini menjadi sala satu elemen yang paling sentral dalam perkembangan pendidikan. Kalau kita

cermati lembaga-lembaga yang berkualitas, hampir sebagian besar ditopang oleh kapasitas teknologi yang dimiliki. Dan yang terakhir adalah variabel sosiokultural yang erat kaitannya dengan bagaimana nilai-nilai, adat dan kebiasaan lingkungan itu dapat di manfaatkan dengan baik. Bagimanapun juga kebijakan harus memperkuat aspek ini. Sebab dalam merespon perkembangan, persoalan sosiokultural akan menjadi ciri khas yang membedakan lembaga yang satu dengan lainnya.

Meski begitu, analisis lingkungan bukan sekadar berbicara persoalan prosedural dalam proses manajemen strategis dan kebijakan. Namun tetapi, analisis lingkungan merupakan hal penting dan esensial dalam proses manajemen strategis dan kebijakan. Tanpa adanya analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal, suatu lembaga tidak akan dapat bertahan serta mencapai mutu yang baik. Karena suda barang tentu tidak ada basis data yang menjadi fondasi bagi seseorang dalam mengambil keputusan. Jadi, persoalan analisis lingkungan hendaknya diletakan pada bagian sentral dalam proses manajemen dan kebijakan. Semuanya harus dilihat sebagai satu kesatuan yang saling menopang antara satu dengan lainnya. Sehingga tidak ada yang di subordinasi dan tidak ada yang harus diletakan sebagai entitas yang dominan, semuanya harus berada dalam posisi yang berimbang.

Dalam konteks yang lebih substantif. Analisis lingkungan membutuhkan prasyarat aktor. Aktor disini meliputi orang-orang atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam lembaga dan juga yang memiliki kontribusi tidak langsung terhadap lingkungan. Pandangan ini tidak mengehendaki adanya relasi kuasa yang bersifat hegemoni atau dominatif diantara para aktor. Dengan demikian, kesetaraan menjadi elemen kunci dalam membangun ekosistem manajemen strategi dalam rangka menyusun kebijakan. Hanya dengan itu, ruang partisipasi terbuka bagi siapapun yang memiliki kepentingan dalam lembaga. Satu hal yang tidak dapat disalah artikan disini adalah partisipasi dalam suatu lembaga atau organisasi formal memiliki batasan-batasan. Tidak semua orang memiliki kesempatan yang sama, karena bagaimanapun juga seluruh aktor yang ada dalam

lembaga, memiliki tugas dan fungsi masing-masing, sehingga tindakan mereka tidak bisah melampaui ketentuan yang ada.

Peranan aktor tidak dapat disepelekan dalam proses manajemen dan kebijakan. Aktor adalah kunci dari keberhasilan kebijakan, baik itu dalam rana penyusunan ataupun pelaksanaan. Partisipasi merupakan suatu langkah untuk menciptakan suasan dialogis. Karena bagaimanapun juga, manusia pada dasarnya adalah mahluk sosial, sehingga interaksi sosial selalu ada dalam proses kehidupan. Interaksi dalam konteks analisis kebijakan harus dilihat sebagai metode untuk menggali informasi, bertukar gagasan, yang ditujukan untuk menemukan gejala-gejala sosial, politik ekonomi yang turut mempengaruhi perkembangan lembaga. Tanpa adanya interaksi antar aktor – baik yang berkepentingan secara langsung dan tidak langsung dalam lembaga – maka informasi yang didapat memiliki validasi lemah. Dalam keadaan ini tentu konsekuensinya adalah hilangnya objektifitas dari proses analisis kebijakan yang nantinya digunakan dalam merumuskan kebijakan.

Jadi, objektifitas sangatlah penting dalam proses kebijakan dan menejamen strategis, karena itu merupakan esensi dari interaksi sosial. Bili kita merujuk pada tradisi Sosiologi Pengetahuan Jerman, yang dipelopori Karl Manheim lewat bukunya “*Ideologi dan Utopia*”, dikatakan bahwa ilmu dapat objektif, namun tidak netral. Dengan kata lain netralitas ilmu adalah ilusi, karena tidak ada pengetahuan *apriori* maupun *aposteriori* yang apolitis. Sedangkan ilmu dapat objektif bila mana dilakukan berdasarkan proses dan standar kaidah ilmu pengetahuan, melalui penelitian dan sebagainya, yang bisa dikonfirmasi kebenarannya. Kendati neteralitas adalah ilusi, bukan berarti proses yang ada orang harus mengutamakan ego dan menunjukkan keberpihakan secara berlebihan. Karena bagaimanapun juga, netralitas merupakan tuntutan yang melekat dalam diskursus praktis yang menjadi syarat komunikasi antar manusia²⁴⁵ untuk mencapai konsensus.

²⁴⁵ F. Budi Hardiman. *Demokrasi Deliberatif: Menimbang 'Negara Hukum' dan 'Ruang Publik' dalam Teori Diskursus Jurgen Habermas*. (Yogyakarta: Penerbit PT Kanisius, 2009). Hlm, 211

Berpijak pada pandangan Karl Manheim, maka ruang partisipasi dalam proses kebijakan harus dibuka. Setiap orang yang berkepentingan dalam lembaga harus melibatkan atau mengikut sertakan aktor kebijakan untuk menemukan dan mengumpulkan informasi yang dapat di konfirmasi kebenarannya. Artinya dalam konteks ini, kebijakan yang baik bukan didasarkan pada kehendak individu otoritatif, melainkan menjadi kehendak kolektif. Suatu kehendak yang berangkat dari kondisi riil yang dialami. Dengan demikian, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal tidak dapat dilakukan dalam suatu tempat yang terpisah dengan realitas. Karena pada dasarnya, kebijakan yang baik tidak dapat dari hasil kontemplasi.

Kontemplasi tidak dapat dibenarkan dalam proses kebijakan. Seperti yang dikatakan sebelumnya, bahwa kebijakan harus berangkat dari kondisi riil yang dialami. Bila seseorang memaksakan hasil kontemplasi untuk digunakan sebagai bahan dalam menyusun atau merumuskan kebijakan, maka dapat dikatakan tindakan itu tidak memiliki dasar tujuan yang jelas tentang apa yang akan dicapai. Karena kontemplasi tidak mencerminkan tindakan manusia pada umumnya. Manusia bertindak atas dasar sukarela (*voluntary*), hal inilah yang membedakan dengan tindakan dalam dunia binatang yang dilakukan begitu saja (*involuntary*).

Dalam teori tindakan, setiap hal yang dilakukan oleh seseorang selalu berangkat dari hasil interpretasi atas dunia di sekelilingnya.²⁴⁶ Seseorang tidak dapat mengambil jarak atau menghindari dari realitas yang ada, melainkan harus menyatu dengan realitas agar suatu analisis yang dilakukan berdasarkan pada kondisi riil yang dihadapi. Dengan begitu, dia akan mampu melakukan interpretasi atas kondisi tersebut berdasarkan kemampuan dan pengetahuannya. Hal ini selaras dengan Visi yang ada dalam Madrasah yang menekankan faktor lingkungan. Bila ini kita telisik, maka tindakan seseorang tidak mengarah pada proses mensubordinasi beberapa elemen yang ada. Tapi tindakan tersebut berusaha untuk menempatkan semua elemen yang ada pada derajat yang sama.

²⁴⁶ Pip Jones. *Pengantar Teori-Teori Sosial: Dari Teori Fungsionalisme hingga Post-modernisme*. Alih Bahasa, Achmad Fedyani Saifudin. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor, 2010). Hlm, 25

Kegagalan dalam membaca realitas yang ada bisa berimplikasi buruk. Pengetahuan yang dimiliki harus di dekatkan dengan realitas, agar informasi yang orisinal bisa didapat secara langsung dalam kondisi yang hendak diamati, atas dasar itulah interpretasi dapat dilakukan berdasarkan standar keilmuan yang berlaku. Memperstukan antara pengetahuan dengan realitas agar informasi yang didapat tidak bias, sehingga pada saat melakukan interpretasi dapat memunculkan objektifitas, dengan demikian analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang di dalamnya meliputi tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan dapat menghasilkan suatu rumusan kebijakan yang menjawab kebutuhan dan mentasi persoalan yang di hadapi.

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal terdiri dari variabel kesempatan dan ancaman yang sifatnya diluar dari lembaga dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Sederhanya analisis lingkungan eksternal berkaitan dengan segala hal yang sifatnya berada diluar dari organisasi atau Madrasah, namun masih memiliki korelasi. Dalam analisis eksternal, fokus utama ada pada persoalan makro. Analisis ini tidak hanya terbatas pada analisis kesempatan dan ancaman, melainkan untuk menentukan darimana dan untuk apa analisis ini digunakan. Maka dari itu, seorang kepala sekolah membutuhkan suatu diagnosis lebih lanjut dari hasil analisis lingkungan eksternal.

Seorang pemimpin beserta para jajaran harus mampu membaca peluang-peluang yang sifatnya makro, tapi hendak di kontekstualisasi dalam konteks mikro, seperti melihat potensi melakukan pengembangan lembaga, terbuka kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka mengatasi persoalan di tingkat mikro yang di tujukan untuk menjaga kepercayaan para pelanggan (dalam konteks ini, orang tua siswa/i), serta memanfaatkan bantuan finansial dari pemerintah maupun swasta. Peluang ini harus mampu dibaca lalu di terjemahkan dalam strategis lembaga.

Selain persoalan peluang. Masalah lain yang mesti perhatikan seorang pemimpin adalah membaca (potensi) ancaman. Setidaknya ada beberapa hal

penting harus dilihat seperti kemunculan lembaga baru yang dikarenakan oleh kegagalan lembaga terdahulu dalam mencapai kualitas, dan perubahan pemerintah di setiap pergantian rezim berkuasa. Soal lain yang tidak kalah penting adalah biaya pendidikan serta perkembangan teknologi. Hal seperti ini harus menjadi perhatian. Kendati itu sifatnya eksternal dan lebih makro, bukan berarti ia tidak punya korelasi.

Dalam kebijakan strategis, peranan terbesar ada pada seorang pemimpin puncak atau aktor-aktor yang memiliki jabatan strategis. Seperti di tandaskan Hunger dan Wheelen bahwa Terlepas apakah kemudian prinsip demokrasi yang digunakan dalam madrasah, namun dalam konteks kebijakan strategis, tidak semua komponen SDM yang ada memiliki porsi yang sama. Ada hal-hal yang dianggap perlu untuk dilakukan sesegera mungkin, dan itu tanpa harus menunggu kesepakatan kolektif dalam lembaga.

Oleh karena itu, dalam menyusun kebijakan strategis, kebijakan tidak mesti berangkat dari kebutuhan semata. Karena bila berangkat dari kebutuhan, sama halnya lembaga cenderung pasif dalam memajukan lembaga. Sikap aktif merupakan hakikat dalam kebijakan strategis. Seorang pemimpin puncak atau aktor strategis, harus memiliki inisiatif yang tinggi, mobilitas yang tinggi, dan fleksibilitas. Dan ini harus ditopang oleh kreatifitas dan imajinasi keerdasan serta kecakapan.

Dibawa teori dan situasi apapun, tugas seorang kepala sekolah menciptakan perubahan. Tututan untuk mampu membaca situasi, sehingga bisa membuat hitungan-hitungan sendiri untuk memprediksi suatu masa depan merupakan tindakan yang harus diambil. Kesalah dalam melakukan analisis bisa berimplikasi pada kemandegan perkembangan lembaga. Dalam konteks ini, kemungkinan terburuknya adalah lembaga akan tutup. Untuk menghindari hal ini, seorang kepala sekolah dan jajaran yang berada dalam posisi yang strategis, harus berani melakukan terobosan-terobosan baru. Dalam lingkungan eksternal, terdapat dua bagian,²⁴⁷ yakni:

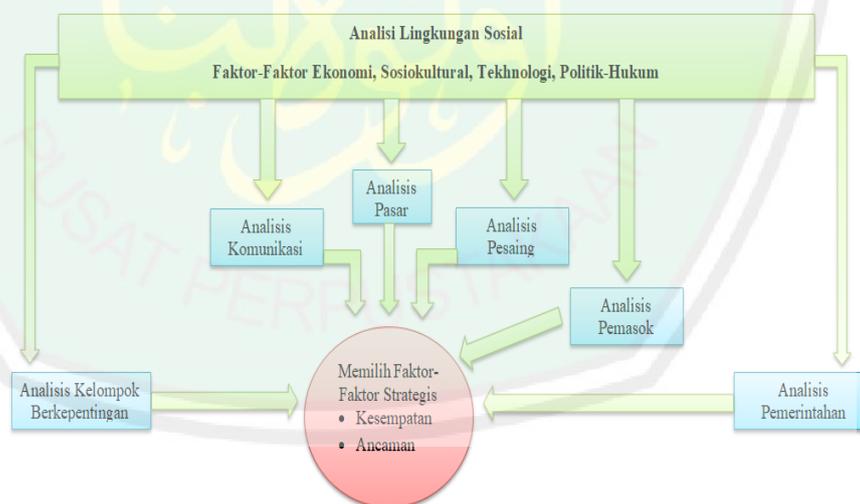
²⁴⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 9

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terdiri dari kelompok-kelompok yang secara langsung dipengaruhi atau berpengaruh oleh operasi-operasi utama lembaga. Beberapa kelompok itu adalah pihak yayasan, kepala sekolah, bpk/ibu guru, siswa/i, orang tua murid, komunitas lokal, dan para pesaing.

b. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum—itu tidak berhubungan dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek—organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan jangka panjang. Untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja, seorang kepala madrasah harus bisa memahami keinginan dari masing-masing pihak. Keinginan disini difahami sebagai kepentingan. Karena bagaimanapun juga, setiap pihak yang ada pasti memiliki kepentingan yang berbeda. Hal ini muncul dari cara pandangan mereka yang berbeda, sehingga itu membuat mereka sampai pada kesimpulan yang berbeda pula. Seperti dalam gambar berikut



Gambar 1.6. Pengamatan Lingkungan Eksternal²⁴⁸

Oleh karena itu, semua pihak harus aktif berpartisipasi untuk mengetahui dan menilai kinerja dari lembaga. Dalam konteks ini tugas seorang kepala madrasah adalah hendak mencermati situasi yang hendak

²⁴⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 121

di munculkan oleh bawahannya, agar nantinya ketika ingin memutuskan kebijakan bisa sesuai dengan perkembangan yang ada. Tanggung jawab inilah yang membedakan seorang pemimpin dengan bawahannya, terlepas semua memiliki partisipasi yang sama dalam proses kebijakan.

2. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal meliputi dimensi kekuatan dan kelemahan²⁴⁹ yang ada dalam lembaga tapi tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Kedua dimensi ini menjadi satu kesatuan unit analisis. Tidak ada yang di subordinasi di atas kepentingan yang satu, melainkan keduanya harus tempatkan pada posisi analisis yang sejajar. Dalam konteks ini, analisis lingkungan strategis internal sangat banyak bersentuhan dengan tatanan wilayah mikro yang harus di kontekstualisasi dalam wilayah makro.

Seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan dalam internal lembaga yang kemudian dianalisis untuk di manfaatkan semaksimal mungkin untuk meminimalisir ancaman tertentu, khususnya yang terkait dengan kelemahan. Ada beberapa hal penting yang bisa di kemukakan di sini terkait kekuatan lembaga seperti prestasi yang ditorehkan baik oleh siswa/i dalam ajang komtesi di level lokal maupun nasional, khususn untuk lembaga swasta tentu lebih fleksibel dalam mengambil suatu keputusan strategis karena cenderung tidak terkungkung oleh aturan formal pemerintah, metode pembelajaran, dan mempromosikan keberhasilan jika sudah terakreditasi, dan menjadikan program sebagai jualan.

Kendati demikian, ada pula kelemahan yang tidak bisa disepeleahkan begitu saja. Seperti bagaimana posisi lembaga, kapasitas tenaga pendidik, dan faktor finansial sebagai penopang terlaksananya suatu program, ketersediaan sarana dan prasarana. Hal-hal semacam ini, sekilas memang nampak kurang menjadi soal, namun pada dasarnya bila tidak diantisipasi ia akan bisa menimbulkan masalah di kemudian hari.

²⁴⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 155

Karenanya dalam mencermati (*scanning*) lingkungan internal yang meliputi dimensi kekuatan dan kelemahan, lembaga pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa variabel. Variabel tersebut meliputi Struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur disini dimaknai sebagai cara lembaga diorganisasikan yang erat kaitannya dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya operasional disini dimaknai sebagai nilai-nilai yang diyakini. Dan sumber daya organisasi merupakan aset yang dimiliki lembaga:

a. Struktur Organisasi

Dalam konteks ini, penempatan personel atau aktor dalam jabatan strategis menjadi penting. Ada pengaruh langsung terhadap struktur lembaga dalam konteks kebijakan. Dalam logika kebijakan. Setiap kebijakan yang dibuat harus mengacu pada visi, misi dan tujuan untuk di aplikasikan dalam struktur lembaga. oleh karenanya berpengaruh langsung terhadap struktur organisasi. Karena ini berkaitan dengan penempatan personil untuk melaksanakan strategis kebijakan.

b. Biaya Operasional

Bagaimanapun juga, persoalan biaya operasional selalu menjadi persoalan fundamental dalam lembaga pendidikan, baik itu yang berstatus Negeri maupun swasta. Tentu ini akan menjadi persoalan tersendiri, jika lembaga hanya mengandalkan sumber pendanaan hanya pada yayasan semata. Oleh karenanya, pihak lembaga juga perlu menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga donor yang kiranya bisa membantu pembiayaan lembaga.

c. Sumber Daya Manusia

Dalam madrasah, sumber daya manusia (SDM) mencakup orang-orang yang ada dalam lembaga, baik itu pemimpin, guru, murid, orang tua siswa, dan para pekerja. Selain itu orang-orang di sekitar lembaga juga masuk sebagai sumber daya lembaga, karena secara tidak langsung mereka punya kontribusi bagi perkembangan lembaga.

Dari tiga komponen tersebut, jika madrasah mampu memenuhi itu dengan baik. Maka dalam proses pengembangan lembaga akan relatif lebih baik. Dari aspek tenaga pendidik, minimal harus berkualifikasi akademik S1. Sedangkan dari aspek sarana dan prasarana harus dimbangi dengan luas lembaga. Untuk aspek pendanaan lembaga pendidikan tidak harus bergantung pada pemerintah ataupun yayasan (Jika berstatus swasta), namun sekaarang ini telah dibukan peluang bagi lembaga untuk bekerja sama degan lembaga donor. Tiga aspek tersebut harus di perhatikan betul, karena itu merupakan basis dari lembaga, untuk proses belajar dan perkembangan lembaga itu sendiri.

Dalam manajemen strategis, umumnya pola analisis yang paling di kenal adalah metode SWOT yang berarti *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *Threats* (ancaman). Metode ini dapat dijadikan sebagai pijakan untuk mempermudah para pemangku kebijakan untuk menerjemahkan hal-hal penting yang berhasil ia identifikasi ke dalam strategi (lihat, Tabel 1.8 Matrik SWOT). Kegagapan dalam membaca realitas yang ada bisa berimplikasi buruk. Pengetahuan yang dimiliki harus di dekatkan dengan realitas, agar informasi yang orisinil bisah didapat secara langsung dalam kondisi yang hendak diamati.

Atas dasar itulah interpretasi dapat dilakukan berdasarkan standar keilmuan yang berlaku. Mempersatukan antara pengetahuan dengan realitas supaya informasi yang didapat tidak bias, sehingga pada saat melakukan interpretasi dapat memunculkan objektivitas, dengan demikian analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang di dalamnya meliputi tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan dapat menghasilkan suatu rumuskan kebijakan yang menjawab kebutuhan dan mengatasi persoalan yang dihadapi.

Dalam pandangan ini, mutu bukan semata-mata sebagai instrumen. Namun mutu menjadi penentu bagi masa depan lembaga itu sendiri. Bagi lembaga yang memiliki standar mutu rendah akan berimplikasi pada di tinggal oleh

konsumen. Dengan kata lain, hanya lembaga yang memiliki standar mutu yang terjamin yang akan mampu bertahan dalam situasi persaingan yang semakin kompetitif. Tuntutan mutu tidak semata-mata dipahami sebagai kebutuhan jangka pendek yang sifatnya pragmatis. Namun, tuntutan mutu harus dipahami sebagai suatu kesatuan kebutuhan yang sifatnya jangka panjang. Dengan demikian para pemangku kebijakan akan lebih terpacu semangat untuk terus melakukan inovasi demi keberlanjutan lembaga. Transformasi lembaga yang sifatnya berkelanjutan tidak bisa diraih hanya ketika ada pengakuan dari pihak otoritatif yang dibuktikan dengan sertifikat akreditasi, namun ada baiknya bila pengakuan itu dijadikan sebagai batu pijakan untuk melakukan pembaharuan.

Kebijakan yang berkualitas akan menghasilkan sesuatu yang berkualitas pula. Bila kita cermati di setiap lembaga pendidikan, semuanya pasti memiliki kebijakan dengan karakteristik masing-masing. Kendati kebijakan yang dibuat memiliki karakteristik, bukan berarti kualitas dapat terjamin. Oleh karenanya, persoalan ini harus di benturkan dengan realitas yang ada. Di berbagai daerah, ada ratusan lembaga baik itu negeri maupun swasta, namun dari total jumlah yang ada, hanya ada beberapa lembaga yang bisa memenuhi standar mutu atau kualitas yang dibuktikan dengan status akreditasi. Artinya kualitas lembaga yang dibuktikan dengan status akreditasi, dapat dikatakan berhasil.

Tabel 1.10. Matrik SWOT

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p>Strength (S) <u>Kekuatan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi siswa/i, baik tingkat lokal maupun nasional. 2. Sebagai Lembaga Swasta 3. Metode Pembelajaran 4. Terakreditasi 5. Program Unggulan 	<p>Weaknesses (W) <u>Kelemahan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekurangan Tenaga Pendidik (Guru) 2. Lokasi Sekolah 3. Keuangan 4. Sarana dan Prasarana yang kurang memadai. 5. Struktural kelembagaan di internal
	<p>Opportunity (O) <u>Peluang</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potensial untuk melakukan perkembangan lembaga lebih cepat. 2. Kerjasama antara lembaga dengan pihak ketiga dan alumni. 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi siswa/i dapat dijadikan sebagai nilai jual dalam menjaga kepercayaan orang tua siswa/i, baik itu yang sudah dan/atau belum menyekolakan anaknya di lembaga tersebut. 2. Sebagai lembaga swasta yang tidak begitu terkekang oleh ikatan formal dengan birokrasi lebih mudah dalam mengambil keputusan-keputusan dalam rangka mengembangkan lembaga

<p>3. Menjaga kepercayaan orang tua siswa/i yang sebelumnya telah menyekolahkan di lembaga tersebut.</p> <p>4. Tuntutan kualitas lembaga.</p> <p>5. Dukungan Pemerintah Pusat/Daerah melalui berbagai macam anggaran.</p>	<p>dengan memanfaatkan sejumlah dukungan dari pihak ketiga.</p> <p>3. Metode pembelajaran ‘Triple R’ dapat di jadikan sebagai nilai jual bagi orang tua siswa yang sedang membutuhkan kualitas lembaga.</p> <p>4. Sebagai lembaga yang terakreditasi, maka usaha untuk meningkatkan mutu dapat dilakukan dengan terus mengembangkan capaian tersebut dengan memperbesar relasi dengan hubungan kerja sama.</p>	<p>sebagainya.</p> <p>3. Memanfaatkan kepercayaan orang tua siswa/i untuk mengatasi persoalan sarana-prasarana.</p> <p>4. Kerjama dengan pihak ketiga untuk memanfaatkan fasilitas terkait, khususnya yang belum dimiliki lembaga.</p> <p>5. Tuntutan kualitas lembaga harus menjadi fondasi dalam mengatasi persoalan kelembagan di internal, khususnya terkait dengan Yayasan, agar diberikan keleluasaan dalam mengambil tindakan yang tepat.</p>
<p style="text-align: center;">Threats <u>Ancaman</u></p> <p>1. Adanya Pesaing dari Lembaga Lain</p> <p>2. Perubahan Kebijakan Pemerintah</p> <p>3. Perkembangan Tekhnologi</p>	<p style="text-align: center;">Strategi (ST)</p> <p>1. Program unggul harus menjadi fondasi utama dalam menghadapi persaingan antar lembaga dengan memperlihatkan capaian yang telah di torehkan seperti terakreditasinya lembaga dan prestasi siswa/i di berbagai ajang kompetisi.</p> <p>2. Sebagai lembaga swasta yang tidak begitu terikat</p>	<p style="text-align: center;">Strategi (WT)</p> <p>1. Dalam rangka mengatasi kelemahan untuk menetralsisir ancaman, perlu memfokuskan pada strategi penguatan sumber daya manusia.</p> <p>2. Ancaman ketidak pastian kebijakan pemerinta di tengah persoalan kelembagaan di internal, mengharuskan lembaga fokus pada tujuan dasar</p>

<p>Komputer dan Informatika</p>	<p>dengan aturan pemerintah harus di manfaatkan semaksimal mungkin untuk mengatasi ketidakpastian kebijakan pemerintah yang selau berubah setiap terjadi pergantian rejim.</p> <p>3. Perkembangan Teknologi Komputer dan Informasi hendak di manfaatkan sebaik mungkin dengan melakukan inovasi dari segi metode pembelajaran agar sesuai dengan perkembangan yang ada.</p>	<p>lembaga untuk terus di kembangkan agar dapat tercapai.</p> <p>3. Kekurangan tenaga pendidik harus bisa di kaitkan dengan perkembangan teknologi komputer dan informasi, agar bisa tindakan yang di ambil tidak menimbulkan konsek-uensi buruk di kemudian hari. Ke hati-hatian menjadi penting. Karenanya, faktor kebutuhan menjadi esensi dari setiap keputusan dan tindakan yang di ambil.</p>
---------------------------------	---	---

Catatan: di adaptasi dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Dalam Manajemen Strategis*. Terj., (Yogyakarta: Andi, 2003).
Hlm, 231



3. Peranan Pemimpin Dalam Proses Kebijakan

Sala satu tujuan bangsa Indonesia, sebagaimana yang tertuang dalam Mukadimah Undang-Undang Dasar 1945, adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan tersebut tidak lepas dari cita-cita untuk mengangkat harkat martabat bangsa agar setara dan di pandang bangsa lain di dunia. Pendidikan merupakan media mencerdaskan kehidupan bangsa dan merupakan tugas pokok terus menerus dan eksklusif dari pendidikan.²⁵⁰ Semangat untuk mencerdaskan secara substantif membawa pesan pembebasan: bebas dari kebodohan, kemiskinan, dan penindasan. Kluminasi dari semangat itu akan termatrealisasi dalam suatu bentuk tatanan bangsa yang berbalut dengan nilai-nilai kepintaran, kepekaan, dan kepedulian terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara.²⁵¹ Dengan begitu, peranan pendidikan sangat signifikan dalam melakukan suatu transformasi kesadaran sosial rakyat dan perkembangan bangsa ke arah yang lebih baik.

Kesadaran sosial bisa tercapai jika proses pendidikan menempatkan konsep dan realita, atau teks dan konteks, sebagai suatu komponen yang tak terpisah. Seseorang tidak akan mungkin menemukan konsep tentang idealitas kehidupan berbangsa dan bernegara jika tidak ada basis material, realitas, yang dijadikan penopang. Tanpa materi konsep bisa saja muncul, namun berpotensi menjadi *insignifikan* jika di terapkan. Sebagai suatu komponen yang utuh, konsep dan realitas menjadi landasan fundamental dalam proses pendidikan agar tercapai tujuan bangsa. Akan tetapi tujuan itu sendiri masih terlalu general. Dalam artian, tidak hanya bangsa Indonesia yang berkeinginan menjadi bangsa yang cerdas, bangsa lain juga pasti punya keinginan serupa. Persis disini kebudayaan menjadi titik pembedah.

Pada dekade 1920-an para telah terjadi perdebatan di kalangan intelektual Indonesia dalam mencari nilai-nilai yang tepat bagi masa depan bangsa

²⁵⁰ Daoed Joesoef. *Studi Strategi: Logika Ketahanan dan Pengembangan Nasional*. (Jakarta: Penerbit Buku Kompas). Hlm, 57

²⁵¹ Moh. Yamin. *Ideologi dan Kebijakan Pendidikan: Menuju Pendidikan Berideologis dan Berkarakter*. (Malang: Madani, 2013). Hlm, 1

Indonesia. Ada kaum intelektual pendukung ‘*Westernisasi*’ Indonesia yang dipimpin oleh Sutan Takdir Alisjahbana dengan kaum intelektual pendukung ‘Nilai-Nilai Timur’ yang dipimpin oleh Sanusi Pane dan Ki Hadjar Dewantara.²⁵² Kehidupan barat yang di dominasi oleh ‘individualisme, egoisme, dan materialisme’, dirasa tidak sesuai dengan nilai-nilai timur. Oleh karenanya Nilai-Nilai Timur itu sendiri bersumber dari budaya lokal di Indonesia yang tercermin dalam ide: kolektivisme; kekeluargaan; dan demokrasi dengan kepemimpinan. Sistem pendidikan taman siswa, dalam konteks ini dapat di pahami sebagai eksperimentasi.

Sistem pendidikan taman siswa merupakan hasil dari konsensus kaum intelektual yang tergabung dalam Paguyuban Selasa Kliwon yang menginginkan agar ditumbuhkan semangat kemerdekaan dalam jiwa anak-anak muda melalui sistem pendidikan yang benar-benar “nasional” secara kebudayaan dan pemikiran.²⁵³ Kendati demikian, bukan berarti pendidikan taman siswa tidak memiliki visi politik. Kehawatiran terhadap “Individualisme, egoisme, dan matrealisme” yang dianggap sebagai ancaman terhadap budaya Indonesia, Ki Hadjar Dewantara menyerukan agar menumbuhkan nilai-nilai kebudayaan.

Menurutnya, tanpa menumbuhkan nilai-nilai kebudayaan “niscayalah kita hanya akan mendapatkan pergerakan borjuis, yang hanya akan memberi kenikmatan pada borjuis, yakni orang-orang kaum atasan dan pertengahan, sedangkan rakyat akan terus hidup sengsara”.²⁵⁴ Dari pernyataan ini sangat tampak visi politik nasionalis yang hendak di terapkan dalam pendidikan taman siswa. Pendidikan tidak ditempatkan sebagai media *dehumanisasi*, melainkan sebagai perjuangan.

Komitemen perjuangan menggunakan instrumen pendidikan dapat di lihat dalam pancadarma atau yang dikenal dengan azaz-azaz 1922 yang

²⁵² David Reeve. *Golkar: Sejarah Yang Hilang, Akar Pemikiran & Dinamika*. Penerjemah, Gatot Triwira. (Jakarta: Komunitas Bambu, 2013). Hlm, xiv

²⁵³ David Reeve. *Golkar: Sejarah Yang Hilang, Akar Pemikiran & Dinamika*. Penerjemah, Gatot Triwira. (Jakarta: Komunitas Bambu, 2013). Hlm, 12-13

²⁵⁴ David Reeve. *Golkar: Sejarah Yang Hilang, Akar Pemikiran & Dinamika*. Penerjemah, Gatot Triwira. (Jakarta: Komunitas Bambu, 2013). Hlm, 13

memuat lima poin penting. *Pertama*, azas kemerdekaan yang di maknai sebagai disiplin pada diri sendiri atas dasar nilai hidup yang tinggi, baik itu sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat; *Kedua*, azas kodrat alam yang di maknai bahwa hakikat manusia sebagai makhluk adalah satu (menyatu) dengan kodrat alam. Manusia tidak boleh meletakkan alam dalam posisi subordinat yang sebaiknya dihancurkan. *Ketiga*, azas kebudayaan dipahami dalam konteks, sebagai bangsa yang beradab dan berdaulat, maka bangsa Indonesia harus hadir dengan budayanya sendiri. *Keempat*, azas kebangsaan di pahami bahwa kendati elemen bangsa berbeda budaya, ras dan sebagainya, harus satu perjuangan di bawah naungan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). *Kelima*, azas kemanusiaan yang diartikan bahwa dalam tiap-tiap manusia adalah mewujudkan kemanusiaan yang harus terlihat pada kesucian hatinya dan adanya rasa cinta-kasih sesama manusia dan terhadap makhluk Tuhan seluruhnya.²⁵⁵

Karakter budaya bangsa Indonesia yang berbeda dengan bangsa-bangsa lain, maka jelas Indonesia tidak sekadar berorientasi pada “bangsa yang cerdas”, namun juga “bangsa yang beradab”. Dengan katalain tujuan bangsa Indonesia dengan menggunakan media pendidikan adalah bangsa yang cerdas dan beradab. Nilai-nilai itulah yang menjadi patokan bagi generasi bangsa hari ini dan memasukan itu ke dalam sistem pendidikan. Harus digaris bawahi bahwa Ki Hadjar Dewantara tidak menolak kebudayaan barat dalam arti yang sesungguhnya. Menurut Reeve (2013: 14), Ki Hadjar Dewantara bertugas mengambil faedah dari barat yang senafas dengan kearifan timur. Maka menjadi keharusan untuk merekonstruksi nilai-nilai barat yang hendak diadopsi agar dikontekstualisasikan dengan penyesuaian terhadap kearifan timur. Membuka diri terhadap dunia luar sangat membantu dalam mempercepat transformasi. Namun tetap berpegang pada prinsip budaya Indonesia sebagai benteng pertahanan bangsa.

²⁵⁵ Moh. Yamin. *Ideologi dan Kebijakan Pendidikan: Menuju Pendidikan Berideologis dan Berkarakter*. (Malang: Madani, 2013). Hlm, 168-169

Konsep pendidikan sebagai media menciptakan manusia yang cerdas dan beradab tidak bisa dipisahkan dari gagasan politik dari para pendiri bangsa yang telah termanifestasi dalam konstitusi bangsa Indonesia. Gagasan itulah yang fondasi paradigmatik dalam menyusun kebijakan yang dijadikan sebagai pedoman untuk bertindak dalam usaha mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan mensyaratkan adanya keterliban aktif atau partisipasi dari setiap elemen pendidikan. Partisipasi dalam konteks ini bersumber dari ide kolektivisme yang menekankan pada kebersamaan yang terjalin dalam ikatan kekeluargaan yang menjadi landasan etis bagi seorang pemimpin demokratis dalam mendamaikan kepentingan individu atau kelompok yang berbeda.

Bagaimanapun juga, partisipasi efektif selalu membutuhkan power atau kekuasaan yang lebih dari sekadar bersuara untuk memberikan umpan balik atau mendukung sebuah kebijakan.²⁵⁶ Akan tetapi dalam menggunakan power atau kekuasaan seorang pemimpin tidak diperkenankan untuk semena-mena terhadap bawahan ataupun elemen lainnya yang tidak terikat langsung. Penggunaan power yang berlebihan berpotensi menimbulkan ketidak efektifan dalam proses kebijakan. Jadi, dalam penggunaan power harus diimbangi dengan pendekatan persuasif dimana relasi dominasi cenderung melebur dalam semangat kolektif. Keterbukaan seorang pemimpin menenakan kalau ia siap menjadi agen perubahan. Ciri pemimpin semacam ini cenderung tidak memelihara *status quo*, dan karenanya relatif lebih responsif dalam menanggapi suatu isu dan lebih fleksibel dalam bertindak.

Ada dua aspek yang perlu untuk diperhatikan terkait pemimpin, yaitu aspek otoritas legal dan aspek otoritas legitimasi. Otoritas legal sifatnya mutlak dalam organisasi atau lembaga. Jika pemimpin hanya berpegang teguh pada otoritas-legal yang dimiliki, dan pada saat yang bersamaan menggunakan kekuasaan semena-mena justru akan berimbas pada hilangnya legitimasi dari bawahannya. Tentu saja seluruh perintah akan dijalankan. Namun itu hanya karena tuntutan semata. Jadi kepemimpinan yang baik atau demokrasi dengan

²⁵⁶ Pusat Studi Pendidikan & Kebijakan. Kila Pendidikan Edisi 3, 28 Maret 2016. Hlm, 1

kepemimpinan mengharuskan seorang pemimpin berada disemua posisi, sebagaimana trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara *ing ngarsa sung tauladha, ing madya mangun karsa, dan tutwuri handayani*,²⁵⁷ dengan menggunakan kekuasaan sewajarnya agar tidak kehilangan legitimasi.

Kepemimpinan efektif dalam suatu organisasi kerap kali dipahami jika seseorang dalam memimpin menggunakan seluruh power/kekuasaan dari puncak organisasi. Posisi tertinggi dengan memanfaatkan kekuasaan untuk menggerakkan bawahan tidak selalu efektif. Dalam kondisi tertentu cara semacam itu bisa dikatakan bagus. Namun dalam konteks berbeda, cara semacam itu berpotensi tidak efektif. Pemahaman umum akan posisi tertinggi sangat tepat, dalam relata tidak dapat dibenarkan. Ada banyak kasus yang menunjukkan bahwa suatu organisasi mengalami stagnasi dikarenakan faktor pemimpin.

Bila kita berangkat dari asumsi klasik kepemimpinan, jelas untuk konteks kekinian agak kurang relevan untuk dibenarkan. Seperti dikatakan sebelumnya, pemimpin bukan hanya dipahami dalam aspek otoritas-formal namun yang paling penting adalah legitimasi. Pemimpin yang hanya mengandalkan otoritas-formal cenderung tidak punya pengaruh kuat. Orang menjalankan perintahnya dikarenakan tugas dan fungsi yang mengharuskan seseorang melakukan. Sedangkan pemimpin yang menekankan aspek legitimasi cenderung memiliki pengaruh kuat. Hanya saja pemimpin semacam ini tidak di temukan dalam organisasi formal, melainkan ada dalam lingkungan sosial. Maka pemimpin yang baik adalah pemimpin yang punya otoritas dan legitimasi dalam waktu bersamaan. Pemahaman ini punya implikasi praktis terkait dengan posisi pemimpin dalam organisasi.

Asumsi klasik tentang pemimpin puncak, dalam hal ini perlu di rekonstruksi. Dalam artian, harus melampaui pemahaman kepemimpinan struktural-fungsional. Dimana efektifitas kepemimpinan hanya dilihat dari posisi jabatan dan fungsi yang dijalankan. Untuk melampaui pemahaman itu

²⁵⁷ Kuku Lukiyanti. *Mandor, Model Kepemimpinan Tradisional Jawa Pada Proyek Konstruksi Era Modern*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016). Hlm, 41

kita harus berangkat dari hakikat dari pemimpin itu sendiri. Jules Masserman mengemukakan bahwa pemimpin harus memenuhi tiga kriteria. Menurutnya, fungsi pemimpin adalah menyediakan petunjuk yang mesejahterakan; menyediakan sebuah organisasi sosial dimana rakyat merasa relatif aman; dan menyediakan mereka satu set keyakinan.²⁵⁸ Kendati kriteria semacam itu lebih tepat digunakan bagi skala kepemimpinan negara dan agama. Bukan berarti nilai-nilai yang terkandung di dalamnya tidak bisa di lokalisir ke dalam kepemimpinan suatu lembaga pendidikan, baik itu Universitas ataupun sekolah/madrasah.

Dari kriteria tersebut, maka sejatinya hakikat dari kepemimpinan adalah memberikan petunjuk yang benar mengenai masa depan lembaga dengan rasionalisasi agar orang-orang yang diperintah dapat optimis bahwa jalan yang dilalui untuk sampai pada tujuan tidak salah. Dengan demikian seorang pemimpin tidak sekadar memerintah dari posisi puncak, melainkan harus memosisikan diri berada ditengah organisasi. Model pemimpin dari tengah organisasi, secara filosofis, sangat mirip dengan ajaran Ki Hajar Dewantara, yang mana jika pemimpin berada di depan ia harus bisa menjadi panutan, dan bila berada di tengah-tengah ia harus dapat bekerja sama untuk mewujudkan kegiatan, serta bila berada di belakan ia harus bisa memberikan dorongan untuk berbuat sesuatu.²⁵⁹ Model semacam ini sangat memanusiakan. Artinya seorang pemimpin tidak sedang menempatkan orang yang sedang ia pimpin sebagai objek, melainkan sebagai subjek aktif dalam organisasi.

Penempatan posisi semacam itu seorang pemimpin memperbesar pengaruhnya. Pengaruh dalam konteks ini dipahami sebagai memperkuat legitimasi dari bawahan. Sebuah posisi bisa saja memberikan seseorang peluang dan kesempatan, namun tidak serta-merta mendapatkan pengaruh. Kepemimpinan yang baik adalah yang mampu meningkatkan pengaruhnya seiring berjalan waktu, dan pemimpin yang buruk adalah pemimpin yang

²⁵⁸ Ahmed Deedat. *The Choice: Dialog Islam-Kristen*. Terj, Setiawan Budi Utomo. (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2014). Hlm, 31

²⁵⁹ Imam Muslimin. *Pemimpin Perubahan: Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2013). Hlm, 28

mengalami penyusutan pengaruh.²⁶⁰ Untuk konteks manajemen strategis, model pemimpin dari tengah organisasi atau – meminjam Istilah Jhon C. Maxwell – *The 360^o Leader*. Tuntutan untuk senantiasa selalu siap dalam menghadapi situasi dan kondisi serta harus cepat dan tanggap dalam mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, hanya di mungkinkan jika seorang pemimpin itu flexibel. Dalam artian pemimpin yang memahami kondisi internal lembaga sehingga ia memahami betul apa yang harus dilakukan.

Hanya saja perlu untuk dipahami bahwa suksesi suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya bergantung pada peranan pemimpin. Kendati pemimpin punya andil besar, bukan berarti ia menjadi satu-satunya faktor. Terlebih ketika ada pendapat yang mengatakan motivasi kerja sangat di tentukan oleh gaya kepemimpinan,²⁶¹ tidak sepenuhnya benar. Bahwa ada pengaruh dari situ, namun tidak signifikan. Sebab gaya kepemimpinan sendiri masih ditentukan oleh lingkungan organisasi. Dalam artian gaya kepemimpinan muncul dari proses dialektika antara pemimpin dan orang-orang yang ada dilingkungan organisasi. Perlu diingat bahwa tujuan lembaga bukanla tujuan individual pemimpin, melainkan tujuan kolektif. Oleh karenanya ada tanggung jawab kolektif yang diemban seluruh elemen yang ada dalam lembaga. Sehingga peranan itu tidak bisa direduksi hanya pada pemimpin otoritatif. Seperti dikatakan Maxwell (2017: 15) “Anda mungkin dapat memberikan posisi tertentu kepada seseorang, tetapi anda memberikan kepemimpinan sejati. Pengaruh harus diperoleh dengan usaha.”

Bila soal ini di telaah dalam konteks manajemen strategis, sejatinya ada berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan strategis: CEO baru (pemimpin); intervensi institusi eksternal; pengakuan manajemen terhadap

²⁶⁰ John C. Maxwell. *The 360^o Leader: Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Mana pun dalam Organisasi*. Terj., (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2017). Hlm, 15

²⁶¹ Guntur Bayu Saputro Dan Hotlan Siagian. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office Pt Marifood*, Jurnal AGORA Vol. 5, No. 3, (2017). Akses: 21 Februari 2019 <https://media.neliti.com/media/publications/135024-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kine.pdf>

kurangnya kinerja.²⁶² Tiga faktor tersebut menandakan bahwa seluruh komponen yang terkait langsung dan/atau tidak langsung memiliki efek langsung terhadap perubahan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan. Pemimpin tentu saja punya pengaruh, namun menempatkan pemimpin puncak sebagai satu-satunya faktor akan berimplikasi pada kinerja lembaga. Selain faktor eksternal seperti institusi yang berperan sebagai penyokong dana juga berpengaruh. Pasalnya setiap program yang dicanangkan dalam pelaksanaan kebijakan membutuhkan dana, sehingga faktor dana juga penting. Dan pengakuan terhadap kurangnya kinerja dapat dipicu oleh legitimasi pemimpin yang kurang kuat. Maka untuk menimalisir hal-hal yang tidak diinginkan, maka pemimpin harus fleksibel, dalam artian bisa mengambil posisi di manapun dalam lembaga pemimpin. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan strategis.

Kepemimpinan strategis merupakan model pemimpin yang berorientasi pada perubahan lembaga. Pemimpin yang tidak sekadar menempatkan orang-orang disekitar sebagai objek pasif yang hanya berperan untuk menjalankan perintah. Namun menempatkan mereka sebagai subjek yang kehadirannya sangat penting untuk perubahan lembaga. Salah satu mitos kepemimpinan adalah untuk mencapai tujuan lembaga hanya dimungkinkan ketika berada di posisi puncak struktur organisasi. Hal semacam ini sangat tidak dibenarkan. Sebab setiap individu punya potensi. Maka esensi dari peranan pemimpin adalah memaksimalkan potensi yang dimiliki individu yang ada.

Kepemimpinan semacam itu akan menumbuhkan tanggung jawab moral bagi setiap orang yang berpartisipasi dalam proses kebijakan. Kolektivisme tidak dibangun atas dasar paksaan, atau karena tugas dan fungsi. Namun kolektivisme muncul atas dasar kesadaran akan tanggungjawab untuk membangun rakyat dan bangsa yang cerdas dan beradab. Jika hal ini terjadi, maka jelas merupakan manifestasi dari *homo prandium faciens* (manusia yang menyiapkan sendiri makanannya, tidak sekadar menyantap apa yang di

²⁶² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003) Hlm, 8

sajikan alam) dan sekaligus *homo humanum* (manusia yang manusiawi), manifestasi dari *homo sapiens* (manusia berpikir).²⁶³ Bila di telaah dari aspek sosiologis, maka dalam setiap proses pengembangan diri harus termanifestasi ke dalam kehidupan sosial atau yang di kenal bangsa Indonesia sebagai gotong royong.

4. Artikulasi Nilai-Nilai Mutu Dalam Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Kendati demikian, bukan berarti pendidikan terbebas dari kepentingan tertentu. Menurut Mansour Fakih pendidikan yang dianggap sakral, penuh kebajikan, sejatinya tidak terlepas dari penindasan.²⁶⁴ Maka persoalan penindasan menjadi sala satu aspek yang mesti tiadakan dengan menggunakan kebijakan. Kebijakan harus berorientasi memerdekakan dan membebaskan seseorang, baik dari kemiskinan, kebodohan dan penindasan itu sendiri. Orientasi semacam itu menempatkan pendidikan sebagai benteng pertahanan untuk menjembatani masa sekarang dengan masa yang akan datang sekaligus instrumen efektif untuk mengatasi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi di tengah proses transisi menuju revolusi industri 4.0. Untuk tingkakan SMP/MTs seorang siswa di tuntut untuk bisa mengubah informasi menjadi ilmu pengetahuan melalui pengenalan sistem, tatanan (*order*), hubungan logis antara fakta-fakta persepsi tentangan sebab akibatnya yang imediat.²⁶⁵ Dalam hal ini proses belajar tetap bertumpuh pada nilai-nilai humanisme sebagaimana misi dan tujuan bangsa. Dalam konteks inilah pendidikan harus dipahami sebagai Hak Asasi Manusia (HAM) yang diamanakan konsititusi kepada pemerintah untuk melindungi, meneggakkan, dan memenuhi.

²⁶³ Daoed Joesoef. *Studi Strategi: Logika Ketahanan dan Pengembangan Nasional*. (Jakarta: Penerbit Buku Kompas). Hlm, 54

²⁶⁴ William F. O'neil. *Ideologi-Ideologi Pendidikan*. Terj, Omi Intan Naomi. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). Hlm, x

²⁶⁵ Daoed Joesoef. *Studi Strategi: Logika Ketahanan dan Pengembangan Nasional*. (Jakarta: Penerbit Buku Kompas).. Hlm, 60

Bila kita memposisikan pendidikan sebagai yang utama, maka sekarang ini mutu menjadi salah satu indikator penting untuk mengukur kualitas lembaga pendidikan. Pada dasarnya mutu bukanlah hal baru. Secara historis, mutu pertama kali dikenal pada 1920-an yang dipelopori W. Edward Deming dan dikenal sebagai ‘bapak mutu’²⁶⁶ melalui konsep *Total Quality Management (TQM)*. Eksperimentasi pertama kali diuji coba dalam perusahaan dengan menggunakan konsep *inpection. Inspection* (Inspeksi) meliputi pengukuran, pengujian, dan test produk, proses dan pelayanan dalam membuat produk yang sama.²⁶⁷ Konsep Inspeksi bila diterjemahkan dalam pendidikan maka meliputi berbagai aspek. Hal ini dapat dilihat dalam standar mutu pendidikan nasional bangsa Indonesia yang juga menjadi acuan dalam mengukur atau menilai kualitas lembaga, yang terdiri dari delapan poin penting:

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) digunakan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah sebagai pedoman penilaian utama dalam menentukan kelulusan peserta didik (Siswa/i). Standar ini ditujukan agar lulusan memiliki kualifikasi mutu yang sudah dijamin secara nasional. Dalam artian, kualitas lulusan benar-benar memenuhi kualifikasi nasional yang dilakukan melalui proses yang objektif, bukan pada subjektif lembaga. Dengan demikian SKL juga dipandang sebagai tahap evaluasi negara terhadap lembaga, guna mengetahui apakah proses belajar sudah terlaksana sebagaimana mestinya. Di dalam penilaian SKL ini meliputi: standar kompetensi lulusan, standar kompetensi lulusan minimal

²⁶⁶ Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*. Terj, Yosol Iriantara. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006). Hlm, 7

²⁶⁷ Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012). Hlm, 290

kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal pelajaran.²⁶⁸

b. Standar Isi

Standar Isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.²⁶⁹ Secara substansial, standar isi ditujukan untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan tertentu yang sudah ditetapkan secara nasional. Unsur objektivitas lebih diutamakan dalam konteks ini, ketimbang unsur subjektif yang memiliki kecenderungan di manipulasi oleh pihak lembaga.

c. Standar Proses

Standar proses pendidikan sejatinya diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi, konstruktif, serta memberikan ruang bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Secara substansil, standar proses di tetapkan sebagaimana yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 3 Tahun 2008, dilakukan agar terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

d. Standar Pendidikan dan Tenaga ke Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, pendidik merupakan kunci keberhasilan. Nasib seorang siswa/i berada di tangan guru. Agar seorang pendidik dalam proses pembelajaran bisa membina dan menciptakan siswa/i yang berkualitas sebagaimana yang menjadi tujuan nasional pendidikan, maka dibutuhkan kualifikasi secara akademik dan kompetensi bagi seorang pendidik. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan

²⁶⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

²⁶⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. No 22 Tahun 2006. Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

yang bisa dibuktikan dengan Ijazah dan/atau sertifikat keahlian. Sedangkan kompetensi pendidik harus meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, profesional dan sosial.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasaran merupakan sala satu unsur penting dalam menunjang proses pendidikan. Pembelajaran yang tidak didukung oleh sarana dan prasaran yang memadai akan membuat proses pendidikan cenderung kurang efektif dan efisien. Oleh karenanya, menjadi penting untuk melihat aspek Sarpras sebagai unsur penting dalam menciptakan mutu pendidikan.

f. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Standar pengelolaan sendiri terbagi ke dalam tiga bagian, yang meliputi standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah.²⁷⁰

g. Standar Pembiayaan Pendidikan

Standar pembiayaan meliputi tiga aspek mendasar, yakni biaya penyediaan sarana dan prasarana serta pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai kegiatan yang bisa meningkatkan kualitas. Biaya personal yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk menunjang proses belajar. Dan biaya operasi satuan pendidikan yang di dalamnya terdapat gaji pendidik dan tenaga ke pendidikan, dan sebagainya.

h. Standar Penilaian Pendidikan.

²⁷⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007. Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Standar penilaian pendidikan²⁷¹ meliputi penilaian atas hasil belajar pendidik, hasil belajar satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Artinya, standar penilaian pendidikan merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Dari delapan point pokok standar mutu di atas, dapat di kerucutkan menjadi tiga point yang berkorelasi erat dengan mutu. *Pertama*, peningkatan mutu akademis. Berkaitan dengan kualitas tenaga pendidik dan kelengkapan sarana dan prasarana sebagai penunjang proses belajar mengajar. *Kedua*, peningkatan mutu manajemen pendidikan. Dapat mengacu pada standar mutu yang telah ditetapkan pemerintah. *Ketiga*, Peningkatan keuangan²⁷² terkaitan dengan kemampuan lembaga dalam mengelola keuangan yang nantinya di gunakan dalam menjalankan program. Karena lembaga yang bermutu sudah barang tentu akan menghasilkan manusia yang berkualitas. Maka tiga poin tersebut menjadi pertimbangan dalam membuat kebijakan. Kemampuan untuk berinovasi dengan memperhatikan nilai-nilai yang menjadi acuan untuk diterjemahkan dalam kebijakan akan memberikan pengaruh langsung terhadap perkembangan lembaga. Kendati delapan standar ditetapkan dengan tujuan melakukan penyeragaman bukan berarti mutu memiliki konotasi yang negatif.

Tuntutan untuk terus berinovasi bukan semata-mata karena persaingan di antara lembaga pendidikan. Inovasi merupakan suatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang, baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu.²⁷³ Singkatnya tuntutan inovasi di tujukan agar ada penyesuaian dengan perkembangan yang ada. Dalam artian ini pendidikan harus terus dinamis, tidak stagnana. Hakikat dari inovasi adalah

²⁷¹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan.

²⁷² Abdun Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. (Bogor: Kencana, 2003). Hlm, 85-88

²⁷³ Udin Syaefudin Sa'ud. *Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010). Hlm, 29

respon terhadap perkembangan lingkungan lembaga, baik itu perkembangan pengetahuan, teknologi dan sebagainya, agar lembaga pendidikan dapat bertahan (*survive*) dari ancaman perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan begitu sumber daya manusia yang dihasilkan berkualitas.

Dapat dipahami bahwa mutu dengan demikian sebagai sesuatu hal yang sifatnya inheren dalam pendidikan dikarenakan lebih menekankan pada perkembangan yang di ikuti dengan inovasi. Sebagai unsur penting, mutu berkorelasi dengan usaha mewujudkan misi dan tujuan bangsa sekaligus mutu masih menjadi pekerjaan rumah dari seluruh instansi atau lembaga pendidikan yang mesti di selesaikan sesegara mungkin. Mesti dilihat dalam konteks ini adalah upaya meningkatkan mutu dan mengatasi segala problem, jangan sampai mengarah pada pragmatisme dan oportunisme. Bila proses mengarah pada arah yang salah maka secara tidak langsung lembaga pendidikan terseret masuk dalam watak pragmatisme kapitalisme: mencari keuntungan semata. Keuntungan yang dicari dalam pendidikan adalah bukan keuntungan yang tanpa perhitungan rasional. Sebagaimana yang dikatakan Max Weber bahwa keuntungan haruslah yang berkelanjutan dan di topang usaha perhitungan rasional.²⁷⁴

Dalam keadaan ini, lembaga pendidikan di tuntut agar membangun lingkungan mutu yang membawa setiap orang melakukan perbaikan dalam proses kerjanya. Mulai dari Siswa/i, Guru dan juga sekolah tidak hanya berhadapan pada tantangan akademik semata, namun juga dihadapkan pada tantangan bisnis dimasa mendatang. Setiap peluang bisnis yang ada jika dapat dimanfaatkan akan membawa hasil positif bagi masa depan lulusan dan juga lembaga. Disinilah tuntutan untuk aktor otoritatif legal yang ada untuk meningkatkan mutu lembaga. Usaha ini harus memperhatikan kostumer. Dalam sekolah atau madrasah, setiap orang bisa berperan menjadi kostumer dan pemasok. Kostumer sendiri dibedakan menjadi dua, yaitu kostumer internal yang meliputi orang tua, siswa, guru dan mereka yang berada dalam

²⁷⁴ Dede Mulyanto. *Kapitalisme: Perspektif Sosio-Historis*. (Bandung: Ultim, 2010). Hlm, 8

sistem pendidikan dan kostumer eksternal yang meliputi masyarakat, perusahaan, dan mereka yang berada diluar dari organisasi namun dapat memanfaatkan *outuput* dari sekolah.²⁷⁵ Ada relasi timbal balik dalam mendatangkan keuntungan.

Adalah kewajiban bagi setiap lembaga pendidikan untuk bermutu. Setiap jenjang pendidikan, idealnya, harus bermutu agar setiap orang yang mengenyam pendidikan bisa mendapatkan hasil maksimal, sebagaimana yang menjadi tujuan bangsa Indonesia. Dengan kata lain penjaminan mutu di tujuakan agar dapat memproduksi dan/atau mereproduksi sumber daya manusia unggul yang paham akan tanggung jawab sosialnya. Dalam upaya untuk mencapai mutu harus ada paradigma yang mesti di rubah. Paradigma dominan tentang mutu selama ini dipahami sebagai sesuatu yang terberi, padahal mutu sendiri hakikatnya harus diperjuangkan. Persis di titik ini kebijakan strategis menjadi sala satu unsur penting dalam mencapai atau meningkatkan mutu. Kalau mutu di pahami sebagai sesuatu yang diperjuangkan. Maka sejatinya harus memperhatikan kualitas kebijakan, kemampuan inovasi, dan pelaksanaan strategis.

Dengan menempatkan kebijakan sebagai aspek sentral dalam upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Maka sejatinya, persoalan mutu tidak bisa dipandang sepele. Karena bagaimanapun juga mutu pendidikan merupakan amanah konstitusi bangsa Indonesia, dan oleh karenanya menjadi keharusan terlebih ketika tuntutan global yang menginginkan adanya peranan manusia yang berkualitas serta bisa menunjukkan eksistensi dan integritasnya di tengah-tengah persaingan yang semakin kompetitif di kancah lokal ataupun internasional. Persis di titik ini, setiap perumus kebijakan di satuan pendidikan tingkat dasar dan menengah harus mengacu pada standar yang sudah ditetapkan secara nasional, namun tetap menjadikan ideologi sebagai basis fundamental dari kebijakan yang akan dibuat. Menempatkan ideologi sebagai basis utama sama halnya dengan upaya merawat dan menjaga

²⁷⁵ Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*. Terj, Yosol Iriantara. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006). Hlm, 40

idealisme agar tidak terkikis oleh pragmatisme dan oportunisme dalam mencapai mutu.

Dalam pendidikan terdapat dua ideologi arus utama yang sangat dominan: ideologi konservatif yang terdiri dari tiga varian: fundamentalisme; intelektualisme; konservatisme; dan ideologi liberal terdiri dari tiga varian utama: liberalisme; liberasionisme; anarkisme. Konservatif melihat bahwa nilai tertinggi adalah perwujudan diri yang bisa tercapai dengan cara mengidentifikasi dan menaati hukum alam dan/atau tuhan.²⁷⁶ Pandangan non-dikotomis ini cukup baik jika ingin dijadikan sebagai dasar pijakan dalam proses pendidikan, baik itu dalam hal berinovasi ataupun lainnya. Karena bagaimanapun juga manusia dan alam tidak berada dalam posisi saling menegasi atau mendominasi. Jadi penghormatan terhadap hukum alam adalah untuk menjadikan alam sebagai laboratorium pembelajaran. Kendati *pun* nilai-nilai konservatif tidak serta-merta sesuai dengan nilai-nilai budaya bangsa atau yang di sebut nilai-nilai timur.

Sedangkan bagi liberal, nilai tertinggi adalah sebetuk perwujudan diri. Kaum liberal melihat bahwa manusia merupakan yang utama sebagai sumber segala jenis pengetahuan.²⁷⁷ Dalam perspektif ini sangat terlihat jelas dikotomi manusia dengan alam. Manusia ditempatkan pada posisi dominan, sedangkan alam berada dalam posisi subordinat. Tentu ini sangat paradoks. Mengingat suatu konsep akan muncul jika ada prasyarat material. Oleh karenanya agak keliru jika sumber segala jenis pengetahuan berasal dari manusia.

Terlepas dari dua perspektif ideologis tersebut. Bukan berarti sumber nilai-nilai dalam pendidikan harus berangkat dari nilai-nilai konservatif maupun liberal. Melainkan mengambil intisari yang kiranya penting atau relevan untuk di gunakan. Realisme semacam inilah yang relevan untuk konteks pendidikan dewasa ini. Realisme juga membantu menumbuhkan

²⁷⁶ William F. O'neil. *Ideologi-Ideologi Pendidikan*. Terj, Omi Intan Naomi. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). Hlm, 96

²⁷⁷ William F. O'neil. *Ideologi-Ideologi Pendidikan*. Terj, Omi Intan Naomi. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). Hlm, 96-97

semangat kolektivisme. Aspek kolektifisme dalam lembaga sangat penting, karena setiap elemen yang ada ditempatkan pada posisi yang setara (*egaliter*), tanpa melihat ideologi atau kepentingannya. Semangat kolektif ditujukan atau diarahkan untuk menghasilkan ide untuk kepentingan bersama demi menjangkau tujuan bersama pula. Akan tetapi yang perlu digaris bawahi dalam konteks ini adalah tindakan sosial yang bertumpuh pada spirit egalitarianisme menghendaki adanya kebebasan dari setiap individu agar bertindak sesuai pemahaman atau interpretasi mereka terhadap realitas yang ada.

Kolektif dalam konteks ini adalah membiarkan setiap individu bebas mengeksplorasi kemampuan mereka dalam rangka tujuan kolektif. Dalam Sosiologi, secara umum, istilah perilaku kolektif sendiri mengacu pada perilaku spontan yang tidak terstruktur dalam merespon suatu kejadian tertentu. Adalah Max Weber (1864-1920) yang kemudian melakukan perbedaan mendasar antara tindakan kolektif dengan perilaku reaktif.²⁷⁸ Menurutnya tindakan sosial lebih kepada penafsiran tindakan dari segi subjektif. Sedangkan perilaku reaktif yang tidak melibatkan proses berfikir. Artinya bila mengacu pada pandangan umum Sosiologi tadi, maka sejatinya kolektifitas dalam konteks ini mengacu pada tindakan sosial, bukan perilaku reaktif. Kendati dalam teori tindakan Weber lebih berfokus pada perilaku individu, bukan pada kolektivitas. Namun kita bisa meminjam teorinya dalam memahami tindakan setiap individu dalam rangka mencapai tujuan kolektif. Ada empat tipe tindakan yang dikemukakan, yakni tindakan tradisional, tindakan afektif atau afektual, tindakan rasionalitas nilai, tindakan rasionalitas alat tujuan.

Tindakan tradisional mengacu pada sebuah tindakan yang sudah lazim digunakan. Artinya, penekanan pada sebuah tradisi yang ada dalam lingkungan di tempat individu berada. Seperti yang diinterpretasikan Jones

²⁷⁸ George Ritzer. *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*. Alih Bahasa, Saut Pasaribu, dkk., (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014). Hlm, 214

(2010) bahwa “Saya melakukan ini karena saya selalu melakukannya”.²⁷⁹ Sedangkan dalam tindakan afektif lebih bertumpuh pada keadaan emosional sang aktor.²⁸⁰ Emosional harus dibedakan dari rasional. Emosional berkaitan dengan empati, cinta dan sebagainya yang sesungguhnya dipicu oleh suatu kejadian yang spontan. Selain itu ada tindakan rasionalitas nilai yang ditentukan oleh nilai yang dipercaya. Orang tidak akan mengambil tindakan yang tidak sesuai dengan nilai yang di yakini, sebab asumsi dasarnya adalah “yang saya tahu hanya melakukan ini.”²⁸¹ Terakhir adalah tindakan rasionalitas alat tujuan yang ditentukan oleh kondisi objektif yang ada dalam lingkungan sosial. Hal mendasar yang mesti dipahami dalam pandangan Weber adalah setiap individu bisa mengkombinasi antara tipe tindakan yang ada.

Tindakan sosial yang berbeda harus diletakan dalam konteks kebebasan individu dalam melakukan interpretasi atas lingkungan sosial dimana mereka berada. Hanya dengan begitu mereka bisa mengungkap makna eksistensial yang ada dibalik realitas. Dengan kata lain, kolektifitas tidak hanya berbicara soal kebebasan, namun juga soal bagaimana partisipasi bisa diberikan kepada setiap aktor kebijakan yang ada dalam lembaga. Partisipasi dilakukan untuk mengasah kepekaan individu terhadap situasi dan kondisi yang mereka hadapi. Akan tetapi, partisipasi dan kebebasan jangan dipahami dalam arti yang tidak ada batas. Dalam artian kebebasan yang tidak melanggar kebebasan orang lain.

Karena bagaimanapun juga, mutu tidak hanya berbicara soal kostumer dan keterlibatan total maupun ada pembatasan. Mutu juga berkaitan erat

²⁷⁹ Pip Jones. *Pengantar Teori-Teori Sosial: Dari Teori Fungsionalis Hingga Post-Modernisme*. Terj, Achmad Fedyani Saifuddin. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2010). Hlm, 115

²⁸⁰ George Ritzer. *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*. Alih Bahasa, Saut Pasaribu, dkk., (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).. Hlm, 216

²⁸¹ Pip Jones. *Pengantar Teori-Teori Sosial: Dari Teori Fungsionalis Hingga Post-Modernisme*. Terj, Achmad Fedyani Saifuddin. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2010).. Hlm, 115

dengan pengukuran, komitmen dan perbaikan berkelanjutan.²⁸² Segala sesuatu yang ada di dalam lembaga dan diluar lembaga namun memiliki korelasi, maka harus dapat dilihat oleh pihak terkait agar dapat diukur guna mencari pemecahan masalah. Persoalan pengukuran ini cukup berpengaruh bagi perkembangan lembaga, karena setiap persoalan atau gejala harus dapat diukur. Perbaikan tidak akan mungkin dilakukan jika tidak ada yang diukur, baik keberhasilan maupun kegagalan. Sedangkan persoalan komitmen berkaitan dengan konsistensi para aktor yang ada dalam lembaga. Setiap aktor harus memiliki komitmen pada mutu yang ditunjukkan lewat konsistensi antara tindakan dan ucapan. Tindakan sosial adalah tindakan yang pilih berdasarkan interpretasi mengenai kelakuan Orang lain. Artinya, ketika melakukan analisis sosial, jenis tindakan yang ambil dalam hal ini adalah tindakan sosial. Karena ada proses untuk memahami orang lain dan lingkungan yang di hadapi. Memahami orang lain sama halnya dengan melakukan artikulasi terkait kepentingan orang itu, agar supaya kebijakan yang akan dibuat dapat menyelesaikan persoalan secara luas.

Untuk itu setiap aktor kebijakan harus mementingkan atau mempertimbangkan (*Deliberatif*) setiap tindakan antara aktor atau interaksi sosial harus bersifat rasional. Tindakan yang bersifat rasional dilakukan agar pemahaman yang berbeda-beda bisah mencapai satu kesimpulan untuk disepakati bersama. Tanpa itu semua kebijakan yang dibuat tidak memiliki basis nilai, kurang legitimasi dan berpotensi melahirkan konflik. Dalam pandangan Jurgen Habermas, komunikasi adalah kunci untuk mencapai pemahaman. Kata pemahaman disini merujuk pada dua hal. Pertama, pemahaman sama halnya mengerti (*Verstehen*). Kedua, pemahaman juga berarti persetujuan atau konsensus (*Konsensus*).²⁸³ Dalam kaitannya dengan kebijakan, maka tindakan seorang aktor kebijakan tidak hanya berupaya

²⁸² Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*. Terj, Yosol Iriantara. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006). Hlm, 41

²⁸³ F. Budi Hardiman. *Demokrasi Deliberatif: Menimbang 'Negara Hukum' dan 'ruang publik' dalam Teori Diskursus Jurgen Habermas*. (Yogyakarta: Penerbit PT Kanisius, 2009). Hlm, 34

untuk membuat orang hanya sebatas mengerti tentang apa yang akan dibuat, melainkan orang mengerti dan juga menyetujui. Dengan kata lain, tindakan seseorang harus memiliki orientasi pada nilai dan tujuan yang hendak dicapai.

Dalam konteks manajemen strategis, partisipasi dan kolektifitas memiliki batas-batas yang tidak semua aktor kebijakan memilikinya. Faktor kekuasaan yang melekat dalam otoritas tertentu menjadi indikator utama mengapa kolektifitas dan kebebasan harus dibatasi. Maka yang penting untuk dipahami disini adalah bahwa dalam membuat kebijakan merupakan soal keterbukaan penuh semua pendapatan dan menuju pendapatan minimum dan maksimum.²⁸⁴ Secara implisit pandangan itu mengandung makna agar bagaimana tidak terjadi diktator mayoritas dan tirani minoritas yang bisa berimplikasi pada tidak efektifnya kebijakan.

Pembatasan dilakukan agar tidak melanggar relasi kuasa yang ada dalam lembaga pendidikan. Sala satu contoh yang tidak bisa dilanggar oleh setiap aktor kebijakan adalah keputusan hanya bisa dilakukan oleh seorang pemimpin. Hanya ditangan pemimpin keputusan dapat diambil dan untuk dipatuhi oleh setiap orang. Kendati setiap aktor memiliki hak berpartisipasi dan bebas mengutarakan atau memperjuangkan gagasan mereka, namun harus ada pihak otoritatif yang menjadi penenagan yang fungsinya adalah meredam atau minimalisir konflik kepentingan. Pembatasan partisipasi bukan semata-mata karena ambisi kekuasaan, namun dalam konteks partisipasi yang tidak setara lantaran ada relasi kuasa, maka konflik kepentingan bisa menjadi hambatan dalam membuat kebijakan yang bermutu.

Bila tidak ada pembatasan partisipasi, maka tidak ada keteraturan. Keteraturan dilihat sebagai upaya meminimalisir benturan konflik kepentingan. Dalam pandangan Teori konflik, manusia dibatasi oleh kemudahan yang dimiliki dalam posisi dalam struktur ketidaksetaraan yang

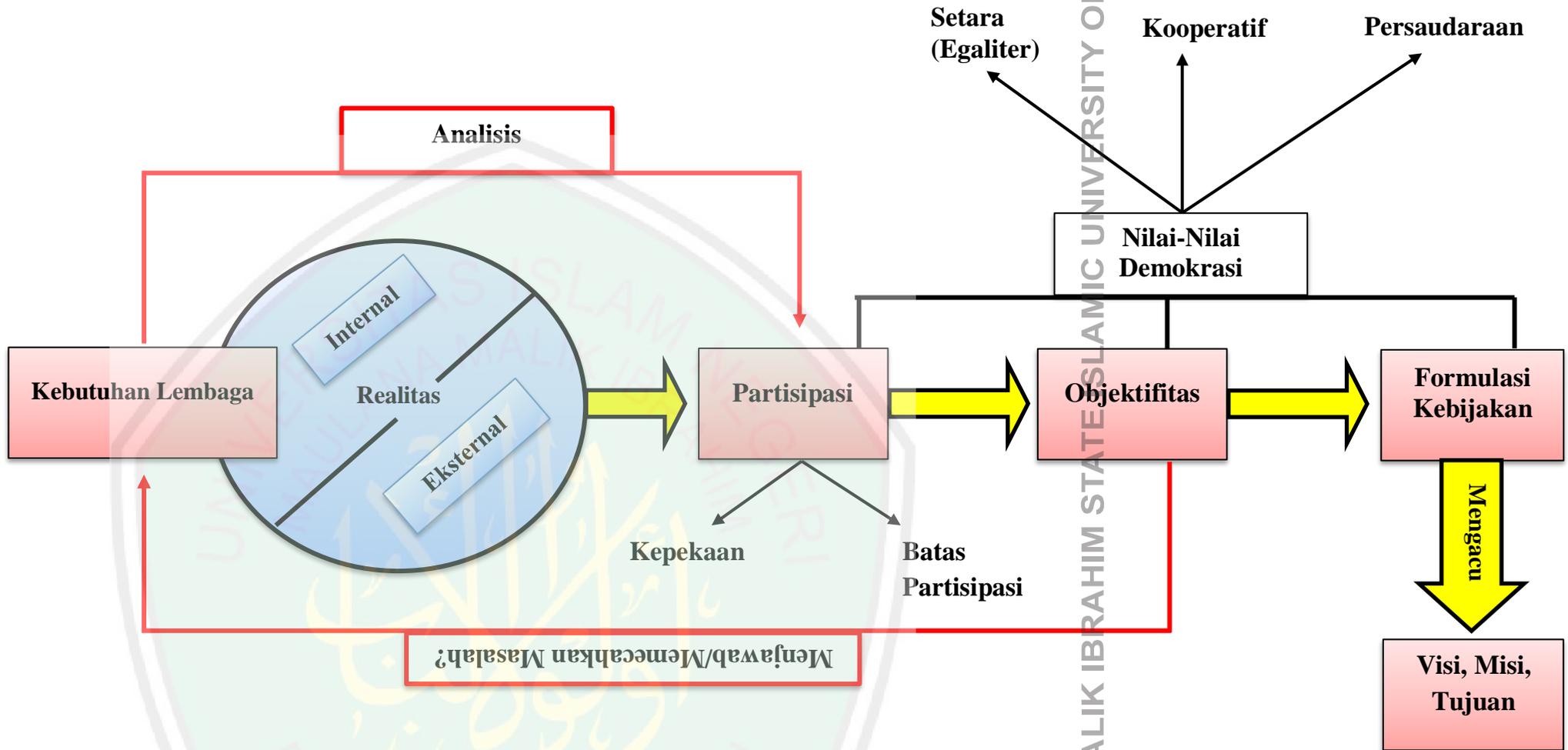
²⁸⁴ Bernard Crick. *Sosialisme Konsep dan Cara Berpikir Sosialis*. Terj, Ribut Wahyudi. (Yogyakarta: Narasi-Pustaka Prometheus, 2016). Hlm, 166

ada dalam masyarakat.²⁸⁵ Sumber ketidak setaraan ini ada pada dominasi. Dan esensi dari pemimpin dalam konteks ini adalah menghapus relasi dominasi. Kita tidak bisa mengabaikan konflik kepentingan dalam pembuatan kebijakan. Perbedaan kepentingan, kecemburuan dan berbagai potensi konflik senantiasa menyertai dalam proses. Maka menjadi penting untuk meminimalisir kemungkinan potensi konflik. Karena setiap awal pembuatan kebijakan, tantangan utama dihadapi bukan pada menghadirkan *konsensus*, namun bagaimana mencegah konflik.

Ketika konflik tidak bisa di hindari, maka jelas akan berdampak buruk dalam proses kebijakan. Dalam konteks pembatasan sesungguhnya hanya ada pada aspek keputusan apa yang harus diambil, bukan pada pembatasan berpendapat. Disini pentingnya mengkanalisasi kebebasan setiap orang agar gagasan atau pandangan mereka bisa tersampaikan. Seorang pemimpin yang mempunyai inisiatif dan responsif sejatinya membuat kanalisasi. Seperti dikatakan sebelumnya, komunikasi akan membuat orang saling emahami anantara satu dengan lain. Komunikasi juga akan menghadirkan sejumlah solusi-solusi yang tepat. Terlepas dari semua itu. Hal penting yang mesti dipahami dalam konteks mutu dan kebijakan mencakup berbagai aspek yang komprehensif. Untuk membuat kebijakan, pertama setiap aktor kebijakan terlebih dahulu harus membuat analisis lingkungan strategis, baik internal maupun eksternal. Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis yang sifatnya inheren dalam setiap proses kebijakan. Dalam perspektif kebijakan strategis, analisis lingkungan strategis adalah upaya untuk menempatkan ulang organisasi atau lembaga pendidikan ke dalam posisi yang strategis agar dalam perkembangan senantiasa berada dalam posisi yang menguntungkan.

²⁸⁵ Pip Jones. *Pengantar Teori-Teori Sosial: Dari Teori Fungsionalis Hingga Post-Modernisme*. Terj, Achmad Fedyani Saifuddin. (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2010). Hlm, 15

5. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Kebijakan Strategis



D. Perumusan Kebijakan Strategis Dalam Usaha Meningkatkan Mutu Madrasah

Perumusan kebijakan strategis merupakan inti dari proses manajemen strategis. Tahap perumusan kebijakan merupakan penentu bagi masa depan lembaga pendidikan atau Madrasah. Para perumus kebijakan harus mampu mengartikulasi nilai-nilai sosiokultural yang terdiri dari budaya pribadi, budaya keluarga, budaya masyarakat, iklim sekolah, hubungan kolegal, kerjasama, dan norma sosial umumnya²⁸⁶ dalam merumuskan dan memutuskan kebijakan. Menurut Wheelen dan Hunger (2003) perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan.²⁸⁷ Pengembangan dalam lembaga pendidikan harus difokuskan pada visi, misi dan tujuan lembaga, guna menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan pendidikan.

Untuk itu persoalan perumusan kebijakan harus diletakkan dalam konteks analisis terhadap berbagai faktor strategis atas situasi yang dihadapi untuk dicari resolusi kebijakan yang kiranya dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan Madrasah dalam mencapai tujuan. Dapat dikatakan pula bahwa perumusan kebijakan merupakan bagian dari pengejawantahan cita-cita abstrak lembaga ke dalam kebijakan. Sehingga apa yang diinginkan bisa mendapatkan hasil yang sesuai. Perlu untuk ditekankan bahwa analisis terhadap situasi dan kondisi (*realita*) merupakan tahap awal dalam merumuskan kebijakan strategis. Dalam konteks analisis situasi untuk mengidentifikasi langka dari lembaga pendidikan dalam artian mengidentifikasi keahlian dan sumber daya yang dimiliki menemukan keunggulan kompetitif.

Dalam studi manajemen stratgis, analisis situasi dikenal dengan istilah analisis SWOT, akronim untuk: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportnities*, dan *Threats*. Jika menggunakan analisis tersebut, maka ada satu faktor yang mesti

²⁸⁶ Nurul Ulfatin. *Pengambila Keputusan Kepala Sekolah Ditinjau dari Dimensi Jender, Sosiokultural, Psikologis, dan Geografis*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid. 6, No. 2, 1999. Hlm, 137

²⁸⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 12

perhatikan dalam mengembangkan madrasah: kompetensi langkaha (*distinctive competence*) yang terkait dengan keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki serta cara-cara unggul yang digunkana.²⁸⁸ Dengan demikian orientasi dari perumusan kebijakan di arahkan untuk mencari kesesuaian antara peluang, tantangan (*eksternal*) dan kekuatan serta kelemahan (*internal*) dalam mewujudkan madrasah yang bermutu, tanpa harus mereduksi faktor eksternal maupun internal.

Penekanan terhadap keunggulan kompetitif tidak terlepas dari upaya maksimalisasi karakteristik dan sumber daya lembaga untuk meningkatkan kemampuan atau produktifitas kerja. Karena bagaimanapun juga esensi dari suatu kinerja dalam perusahaan atau instansi (publik atau swasta) terletak pada kemampuan kinerja setiap orang dalam menghasilkan suatu nilai tertentu yang di cari oleh para konsumen. Tak dapat di pungkiri bahwa setiap lembaga selalu menekankan pada keunggulan atau produktifitas kerja melalui kemampuan para pekerja atau tenaga pendidik. Ada banyak hal yang bisa di lakukan untuk meningkatkan kemampuan, bisa melalui worksop, seminar dan sebagainya. Tentu upaya ini bukan tanpa tujuan. Justru tujuan mendasar peningkatan kemampuan dilakukan agar menghasilkan tranformasi lembaga ke arah yang lebih baik.

Dalam perspektif keunggulan kompetitif, perumusan kebijakan strategis berpijak pada realitas dengan memahami berbagai macam persoalan serta pola dan variabel yang terkait erat dengan kebutuhan lembaga. Perumusan kebijakan yang baik adalah perumus yang berangkat dari persoalan dan kebutuhan. Dengan kompleksitas persoalan yang harus di atasi, maka pengetahuan menjadi prasyarat mutlak yang harus dimiliki para perumus kebijakan. Tanpa pengetahuan, sangat mustahil akan menghasilkan kebijakan yang berkualitas. Dengan pengetahuan seseorang dapat mengidentifikasi dan menganalisis masalah dan solusi. Maka faktor penting dalam keunggulan kompetitif bagi seorang perumus kebijakan adalah pengetahuan. Tentu pengetahuan yang dimiliki seseorang harus diuji dalam realitas agar dapat mengukur relevansi teori dan solusi yang akan dihadirkan

²⁸⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 193

dalam kebijakan. Namun, ada problem lain yang mesti pahami dalam konteks keunggulan kompetitif. Pengetahuan para perumus kebijakan sangat berbeda-beda. Maka untuk mengatasi perbedaan itu, harus ada cara strategis untuk meminimalisir potensi masalah.

Cara yang tepat untuk mengatasi perbedaan pengetahuan para perumus kebijakan adalah membentuk tim khusus atau yang dikenal dengan istilah *team work*. Tim tersebut dimaksudkan agar para perumus kebijakan, dengan latar pengetahuan yang berbeda, dapat mengkaji dan mengeksplorasi pengetahuan guna analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal dapat difokuskan pada faktor spesifik dengan mempertimbangkan kebutuhan lembaga. Dengan begitu, berbagai perspektif dan kepentingan dari setiap individu dapat terartikulasi, dan potensi konflik dapat diatasi. Untuk kepentingan lembaga, maka menjadi keharusan bagi para perumus yang tergabung dalam tim untuk berpegangteguh pada visi, misi dan tujuan yang berkorelasi dengan kebutuhan. Persis di titik inilah seorang pemimpin mengambil peran, baik itu posisi maupun disposisi, tanpa harus menggunakan kekuasaan otoritatif semena-mena. Pemimpin yang baik bukan berpikir tentang batasan, melainkan kesempatan.²⁸⁹ Pemimpin yang dapat membaca kesempatan adalah pemimpin yang punya kepekaan dan inisiatif tinggi dalam menghadirkan perubahan.

Setiap hasil kajian dari masing-masing tim yang bertugas harus di masukan dalam bentuk perencanaan (*planing*) yang kemudian di masukan dalam nilai-nilai substansial. Nilai substansial itu merupakan suatu keyakinan yang mesti di pegang oleh seseorang kemudian di perjuangkan melalui argumentasi rasional agar dapat di terima. Jadi nilai substansial bukanlah informasi belaka, melainkan ilmu penguatan. Setiap aktor kebijakan yang terkait harus menetapkan secara jelas *input* yang dibutuhkan dan *output* yang diharapkan, berdasar penetapan batas waktu serta indikator kinerja dan keberhasilan. Hal yang mesti di pahami dalam konteks ini oleh setiap aktor kebijakan adalah rumusan strategis tidak boleh di

²⁸⁹ John C. Maxwell. *The 360^o Leader*. Penerjemah, Lie Charlie. (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2014). Hlm, 35

sepelekan atau dianggap enteng. Karena, keberhasilan dan kegagalan kebijakan sangat di tentukan oleh seberapa akurat atau baik perumusan.

Akan tetapi tahap perumusan bukan kerja singkat. Ada proses yang mesti dilalui. Karena harus ada proses dialogis yang di dalamnya akan terjadi pertentangan kepentingan dari setiap aktor melalui pertarungan argumentasi rasional agar kepentingannya dapat terartikulasi ke dalam kebijakan. Kendati demikian, proses harus bertumpuh pada spirit kolektifitas, bukan individualitas. Kolektifitas merupakan manifestasi dari nilai-nilai gotong royong. Maka dari itu esensi dari perumusan kebijakan bukan soal cepat atau lambat, namun bagaimana kebijakan itu bisa berkualitas atau unggul.

Sebagaimana di kemukakan oleh Dunn (2000) bahwa perumusan kebijakan (*policy formulation*) merupakan pengembangan dan sintesis terhadap alternatif-alternatif pemecahan masalah. Dengan demikian perspektif perumusan kebijakan dapat di maknai sebagai proses untuk mengintegrasikan beberapa elemen atau nilai yang ada untuk menghasilkan sesuatu yang baik. Dalam konsep dialektika Hegelian di kenal tesis, antitesis dan sintesis. Bila berangkat dari konsepsi ini maka sintesis merupakan hasil akhir dari suatu eksperimen percobaan atau gabungan antara tesis dan antitesis. Dengan konsepsi dialektis semacam itu, bisa kita pahami dalam cara pandang madilog (Materialisme, Dialektika, dan Logika) yang di kemukaan oleh Tan Malaka. Ada perbedaan fundamental dari dari tiga elemen dasar berpikir karena masing-masing memiliki lapangan dan tafsiran berjenis-jenis yang tidak bisa di generalisir. Materialisme dapat di tafsirkan dengan cara mekanis, dialektika berdasarkan pada pikiran dan kegaiban, serta logika memuncak pada ilmu bukti.²⁹⁰ Artinya cara pandang dialektika

Ada saat untuk memahami fenomena atau gejala dengan mendaratkan pada logika yang bertumpu pada pembuktian, sebagaimana logika dikenal sebagai ilmu bukti (*science*). Sedangkan ada saat di mana gejala atau fenomena dengan mengedepankan cara pandang dialektis. Cara pandang dialektika inilah yang menjelaskan kenapa harus ada inovasi secara terus-menerus. Karena pada

²⁹⁰ Tan Malaka. *Madilog: Matrealisme, Dialektika, dan Logika*. (Yogyakarta: Narasi, 2015). Hlm, 26

hakikatnya logika hanya berlaku dalam rentang waktu tertentu yang tidak bisa menerka-nerka apa yang akan terjadi dimasa mendatang. Sedangkan dialektika berkenaan dengan rentang waktu yang menggabungkan berbagai elemen dalam relasi yang diametral atau bertentangan. Namun, baik logika maupun dialektika, semuanya harus bertumpuh pada rana matrealisme.

Dengan demikian perumusan kebijakan berupaya untuk menghasilkan alternatif-alternatif kebijakan dari berbagai aktor kebijakan yang mana alternatif itu dipilih untuk di gunakan sebagai instrumen pemecahan masalah. Dengan kata lain, perumusan atau formulasi kebijakan di tujukan untuk memecahkan masalah yang di tentukan oleh aktor kebijakan dengan cara menghadirkan alternatif solusi. Kendati demikian setiap aktor harus bisa melakukan formulasi kebijakan dengan memperhatikan secara teliti poin-poin penting agar terhindar atau mencegah terjadinya kegagalan. Menurut Nugroho (2012) ada tiga kriteria kegagalan perumusan kebijakan,²⁹¹ yakni:

- a. Tidak berhasil di tetapkan.
- b. Berhasil di tetapkan, namun melalui proses konflik yang tajam.
- c. Berhasil di tetapkan, tapi di cabut kembali dalam waktu yang tidak lama.

Dari ketiga faktor kegagalan dalam merumuskan kebijakan dapat di kerucutkan ke dalam dua soal fundamental. *Pertama*, terkait soal kegagalan dalam melakukan identifikasi terhadap isu atau masalah. *Kedua*, berkaitan kepentingan yang tidak terartikulasi. Kedua persoalan tersebut bisa saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Pada intinya tiga persoalan yang di kemukakan Nugroho, dapat kita tarik benang merahnya ada pada masalah konflik kepentingan antar aktor kebijakan.

Untuk konteks Madrasah, konflik kepentingan relatif dapat diatasi dengan mudah. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan forum dialogis antara masing-masing pihak guna bisa saling memahami atantara satu dengan lainnya. Selain itu, forum dialogis dapat juga pakai untuk menampung aspirasi. Hanya saja tergantung pada pemimpin lembaga. Jika seorang pemimpin dapat mengambil inisiatif untuk membuat forum dialogis. Maka dapat dikatakan bahwa cara ini

²⁹¹ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012).Hlm, 668

merupakan tipe dari kepemimpinan demokratis. Menekankan pada aspek dialogis dengan cara-cara persuasif. Tujuan jelas untuk meminimalisir ego kepentingan, sebab bisa berimplikasi pada stagnasi atau kehilangan fokus dalam merumuskan kebijakan. Bila yang terjadi demikian maka konsekuensi logisnya adalah identifikasi masalah tidak akan berlangsung dengan baik. Tapi apabila kegagalan tersebut kita korelasi dengan implementasi maka kriteria kegagalan dapat mencakup empat poin penting,²⁹² yakni:

- a. Berhasil ditetapkan, namun tidak dapat dilaksanakan atau *kegagalan manajemen*.
- b. Berhasil ditetapkan, dapat dilaksanakan, namun pelaksanaannya memerlukan biaya besar atau *kegagalan administrasi*.
- c. Berhasil ditetapkan, tetapi tidak sesuai desain atau *kegagalan desain*.
- d. Berhasil dilaksanakan sesuai desain, tetapi tidak memberikan hasil yang diharapkan atau *kegagalan teori*.

Dari empat kriteria kegagalan tersebut sangat jelas terlihat bahwasanya seorang perumus kebijakan harus jeli dalam memahami persoalan. Bagaimanapun juga faktor kegagalan perumusan kebijakan sangatlah kompleks. Sehingga untuk meminimalisir atau mengatasi kegagalan di butuhkan kemampuan dalam mengelola konflik. Pengelolaan konflik dalam manajemen konflik di pahami sebagai proses aksi-reaksi yang diambil oleh para pelaku konflik secara rasional dan seimbang dengan tujuan mengendalikan situasi agar tetap kondusif. Kondusifitas sangat penting karena keamanan dan kenyamanan dalam proses perumusan kebijakan sangat di butuhkan. Dengan demikian perumusan kebijakan strategis adalah kunci keberhasilan lembaga dalam mewujudkan mutu. Dalam tahap ini ada beberapa poin penting yang tercakup di dalamnya.

1. Perumusan Kebijakan

Ada persoalan penting yang perlu untuk kita pahami perihal perumusan masalah. Perumusan masalah dilakukan agar setiap aktor kebijakan dapat melakukan pendalaman terhadap masalah sehingga bisa memahami betul

²⁹² Riant Nugroho. *Op, Cit.*, Hlm, 668

persoalan yang ada. Dengan begitu seorang aktor bisa mengungkap asumsi-asumsi mendasar yang tersembunyi dibalik *realita*. Setelah itu harus ada proses diagnosis agar mempermudah aktor dalam melakukan pemetaan tujuan-tujuan yang memungkinkan supaya terjadi integrasi gagasan dari berbagai pihak untuk di temukan resolusi atau peluang kebijakan baru.

Peluang dalam konteks ini harus di pahami sebagai sesuatu yang baru yang hendak di tawarkan dalam melalui kebijakan. Karena tidak mungkin kebijakan di buat kalau tidak ada yang baru untuk di tawarkan dalam menangani persoalan atau kebutuhan. Artinya perumusan masalah untuk menentukan batasan-batasan kebijakan, program yang akan di gunakan, serta indikator lain yang dianggap penting untuk perubahan kebijakan.

Jadi, rumusan kebijakan harus menempatkan visi sebagai basis yang kemudian di artikulasi dalam sebuah misi yang nantinya di terjemahkan dalam kebijakan berdasar pada interpretasi dari seluruh aktor terkait, dengan tetap memperhatikan tujuan kolektif dari lembaga. Jadi rumusan kebijakan bukan semata-mata karena animo pemimpin semata atau pihak tertentu, akan tetapi mengartikulasi seluruh aktor yang ada. Kepentingan masing-masing pihak harus bisa di artikulasi, karena jika tidak akan berpotensi memicu konflik. Sala satu sumber pemicu konflik adalah kepentingan. Hal inila yang mesti diatasi guna meminimalisir masalah dan memaksimalkan kinerja.

Bagaimanapun juga situasi yang ada, baik itu di internal dan eksternal, harus dapat di respon. Perkembangan semacam itu secara tidak langsung turut mempengaruhi perkembangan lembaga dalam mencapai sasaran-sasaran yang di tetapkan. Perkembangan tekhnologi sebagai bagian dari wilayah eksternal harus dapat direspon oleh pihak lembaga yang kemudian di sinergikan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam Madrasah. Isu yang berkaitan harus dipantau dan ditinjau oleh lembaga agar sesuai dengan karakter lembaga.

Setiap aktor kebijakan yang terlibat harus mampu memprediksi peluang dan ancaman eksternal yang akan dihadapi ketika kebijakan di implementasi. Aspek lainnya juga berkaitan kekuatan dan kelemahan internal lembaga. Beberapa aspek tersebut harus menjadi perhatian serius aktor saat

merumuskan kebijakan, agar nanti pada saat implementasi kebijakan, ketika terjadi hal-hal yang tidak di duga sebelumnya, bisa di atasi dengan mudah. Bila persoalan ini kita pahami dalam kerangka pemikiran strategik, maka empat aspek tersebut harus diletakan dalam konteks *future intensions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing untuk mencapai tujuan kolektif.

Karena pada dasarnya harus ada pemahaman akan lembaga dan konteks yang menjadi prasyarat untuk merumuskan kebijakan. Dalam artian ini, kebijakan yang di rumuskan harus sesuai dengan karakter di lembaga itu sendiri, tentu semua ini harus berangkat dari visi. Karena disitulah akar dari setiap kebijakan. Visi adalah manifestasi dari ideologi, dan oleh karena itu kebijakan merupakan manifestasi dari visi yang bersumber dari ideologi. Ada berbagai isu yang harus di tanggapi untuk kemudian terjemahkan ke dalam berbagai nilai atau kebijakan.

Terlepas dari semua itu, faktor paling penting dan mendasar dari setiap perumusan kebijakan hendaknya di mulai dari kebutuhan lembaga. Hal ini bertujuan untuk membuat aktifitas dalam lembaga bisa berjalan efektif dan efisien. Sehingga setiap pelaksanaan kebijakan bisa tetap fokus, terarah dan ada capaian yang jelas. Kebijakan yang berangkat dari kebutuhan lembaga harus memperhatikan kualitas. Kebijakan yang berkualitas setidaknya berangkat dari sebuah hasil kajian ilmiah atau dikenal dengan istilah riset.

Proses kajian ilmiah di maksudkan agar aktor kebijakan dapat memperoleh data, bukti dan pengetahuan yang berkualitas tentang kebijakan. Secara substantif, riset di lakukan agar ada upaya sinkronisasi materi, data dan rumusan kebijakan yang nantinya terejawantah dalam program lembaga. Hal ini di lakukan agar kebijakan tidak mengalami disfungsi. Kebijakan yang di buat benar-benar memenuhi kebutuhan lembaga. Karena lembaga yang tergolong sudah berdiri lama dengan capaian-capaian yang sudah di raih, maka sala satu tujuan penting hadirnya kebijakan adalah untuk memperkuat integrasi program dalam upaya melakukan proses perubahan lembaga ke arah yang lebih baik melalui perbaikan-perbaiakn yang sifatnya simultan.

Maksud dari kebijakan yang memperkuat integrasi adalah merawat atau membangkitkan komitmen akan tujuan kolektif lembaga yang sifatnya jangka panjang agar setiap elemen tetap sadar sehingga tercipta kehendak untuk bersatu yang bertumpuh pada prinsip kooperatif. Kebijakan yang berangkat dari kebutuhan berangkat dari tiga alasan mendasar yang melatari, yakni alasan ilmiah yang terkait mendapatkan atau mengeksplorasi pengetahuan akan kebijakan, kemudian mampu memecahkan masalah atau menjawab kebutuhan lembaga serta mencapai tujuan kolektif yang di kenal dalam visi, misi dan tujuan lembaga.

Untuk itu dalam proses prumusan harus ada tim khusus yang di bagi ke dalam beberapa kelompok berdasar pada kemampuan atau keilmuan yang dimiliki untuk melakukan sebuah analisis dari hasil interpretasi terhadap lingkungan internal dan eksternal yang sudah di delakukan sebelumnya untuk di cari poin atau nilai-nilai yang relevan menjawab kebutuhan lembaga. Bila dalam tahap analisis lingkungan lebih bertumpuh pada kebebasan individu dalam mengeksplorasi kemampuan, maka dalam konteks perumusan kebijakan lebih menekankan pada interpretasi yang dilakukan dalam semangat kooperatif untuk kemudian di konseptualisasi ke dalam masalah. Artinya perumusan tidak dilakukan berdasar hasil kontemplasi, namun benar-benar dari proses diskusi panjang yang memungkinkan seseorang memberikan masukan atau pandangannya.

Konseptualisasi yang di maksud dalam konteks ini adalah memberikan konsep terhadap gejala yang dilihat sebelumnya. Namun, antara konsep dan gejala sendiri memiliki perbedaan. Konsep berkenaan dengan logika yang artinya terkait teori, sehingga proses ini membutuhkan adanya pengetahuan akan gejala yang hendak ingin di konseptualisasi. Sedangkan gejala berkenaan dengan dunia empiris (faktual). Hasil dari proses ini kemudian di terjemahkan dalam program yang sala satu unsur penting hendak memuat nilai-nilai praksis. Sebisa mungkin dalam perumusan kebijakan setiap kepentingan aktor dapat di artikulasi ke dalam program, terlepas kepentingan yang terartukulasi mendapatkan tingkatan berbeda-beda.

Persoalan penting yang mesti dipahami dalam konteks ini adalah kebijakan strategis memiliki cakupan yang luas, yang meliputi ranah kekuasaan pemimpin otoritatif dengan di dalamnya terdapat kekuatan untuk mengatur. Sedangkan program hanya berkaitan sesuatu yang sifatnya spesifik dalam kebijakan yang di tujukan untuk mencapai tujuan kolektif tertentu. Jadi program berkenaan dengan cara (*metode*) dalam mencapai tujuan besar yang di desain dalam kebijakan. Oleh karenanya dalam perspektif ini kebijakan terkait erat dengan dorongan dan peraturan sedangkan program sangat membutuhkan dorongan, peraturan dan juga implementasi. Makanya nilai praksis sangat di butuhkan dalam kebijakan karena di dalamnya terdapat unsur kuasa atau kekuasaan yang melekat.

2. Penetapan Agenda Kebijakan di Madrasah

Problem yang di hadapi oleh setiap lembaga atau institusi tentunya sangat kompleks. Akan tetapi dalam proses kebijakan strategis, tidak semua problem itu menjadi perhatian serius. Hanya ada beberapa yang menjadi perhatian khusus untuk nantinya di tetapkan dalam agenda kebijakan. Jadi, dari seluruh persoalan yang dapat diidentifikasi hanya persoalan penting saja yang harus diperhatikan lebih, agar kebijakan yang dibuat dapat maksimal guna menjawab kebutuhan lembaga. Jadi dalam konteks ini dari seluruh masalah atau problem yang terdeteksi masih dipilih mana yang paling berkompetensi untuk di masukan dalam agenda kebijakan. Menurut Abdul Wahab (2004) suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan harus memenuhi syarat-syarat tertentu,²⁹³ yakni:

- a. Isu tersebut telah mencapai suatu titik tertentu sehingga ia praktis tidak lagi bisa diabaikan begitu saja.
- b. Isu tersebut telah mencapai tingkat partikularitas tertentu yang dapat menimbulkan dampak (*impact*) yang bersifat dramatik.

²⁹³ <http://digilib.unila.ac.id/963/9/BAB%20II.pdf>. Akses 9 Desember 2018. Pukul 14.03 WIB

- c. Isu tersebut menyangkut emosi tertentu dilihat dari sudut kepentingan orang banyak.
- d. Isu tersebut menjangkau dampak yang amat luas.
- e. Isu tersebut mempermasalahkan kekuasaan dan keabsahan (legitimasi) dalam masyarakat.
- f. Isu tersebut menyangkut suatu persoalan yang fashionable, dimana posisinya sulit untuk dijelaskan tapi mudah dirasakan kehadirannya.

Dalam tahap memasukan masalah ke dalam agenda kebijakan, hendaknya mengedepankan nilai-nilai demokratis. Nilai demokratis yang dimaksud adalah mengutamakan dialog agar setiap aktor kebijakan dapat mengajukan gagasan dalam menemukan alternatif-alternatif. Unsur dialog dengan demikian membuka ruang partisipasi sehingga proses eksplorasi masalah berserta rasionalisasi bisa terjadi. Dengan demikian membantu mempermudah seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Kendati demikian seorang aktor kebijakan hendak membedakan isu yang akan di masukan dalam agenda kebijakan. Sebab ada isu yang menjadi isu umum yang mana mendapat perhatian dari masyarakat luas, dan juga ada isu resmi yang hanya menjadi perhatian lembaga. Pemahaman ini penting, agar nantinya tidak tumpang tindih dalam membedah atau mendiagnosis persoalan untuk di masukan ke dalam agenda kebijakan. Hanya dengan begitu kualitas kebijakan dapat terjamin, dan kebutuhan lembaga akan terjawab.

Jika pada tahap analisis lingkungan lebih menekankan pada aspek kepekaan aktor kebijakan terhadap realitas yang di hadapi bisa di interpretasi semaksimal mungkin. Maka dalam konteks perumusan, lebih menekankan pada aspek menerjemahkan hasil interpretasi ke dalam beberapa rumusan poin penting untuk di identifikasi untuk di artikulasi ke dalam kebijakan dengan memperhatikan kebutuhan lembaga. Identifikasi dalam konteks ini dipahami sebagai proses memberikan penilaian alternatif dan seleksi alternatif agar kebijakan yang dibuat bisa memenuhi kualitas.

Ada hal mendasar yang mesti di pahami dalam konteks perumusan kebijakan strategis adalah melakukan transformasi lembaga ke arah yang

lebih baik. Dengan tujuan transformasi maka, kebijakan strategi harus memperlihatkan tiga komponen dasar strategi, yakni strategi persaingan sesama lembaga, strategi bisnis dalam upaya menjaga keberlangsungan lembaga agar tidak kesulitan dalam mendanai program, dan fungsional atau operasional kebijakan. Tiga komponen dasar strategi meliputi aspek abstrak, dan metode serta praksis.

Bila dilihat dalam konteks persaingan, maka sejatinya kebijakan strategi yang dibuat untuk menciptakan nilai lebih dari program yang sejatinya belum dimiliki lembaga lain. Program inilah yang dijadikan nilai jual pihak lembaga kepada masyarakat. Kemudian dalam aspek bisnis maka, lembaga harus memiliki usaha sendiri yang menjadi sumber pendapatan dan pendanaan lembaga agar nanti bila ada program yang mendesak atau mendadak bisa teratasi. Bisnis sangat penting karena bagaimanapun juga dapat menjamin ketahanan lembaga agar tetap senantiasa melakukan pembaharuan terhadap sarana dan prasarana yang ada. Dan terakhir adalah operasional. Sejatinya dalam proses perumusan kebijakan harus mendapatkan aspek praksis. Artinya setelah proses pembuatan kebijakan selesai, kebijakan dapat diimplementasikan agar setiap aktor dapat berpartisipasi.

Dalam upaya untuk melakukan perumusan, setidaknya ada dua hal penting yang mesti dipahami dalam kaitannya dengan cara berpikir seorang aktor terkait kebijakan. Pikiran seseorang akan menentukan substansi kebijakan. Salah satu sebab yang menjadi pemicu orang kesulitan dalam merumuskan kebijakan dikarenakan tidak memiliki kerangka pikir terkait kebijakan strategis itu sendiri. Menurut Dirgantoro (2007) ada dua elemen berpikir strategis yang meliputi *considerable factor* dan strategi. Kedua hal itu harus dipahami agar kebijakan dibuat dapat tepat sasaran. Adapun yang dimaksud dengan *considerable factor* adalah terkait dengan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan atau masukan bagi proses berpikir. Sedangkan strategis

atau strategi berkenaan dengan dua hal, yaitu: *future intensions* atau tujuan jangka pandangn dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing.²⁹⁴

Sebagaimana yang di singgung di awal tadi, kalau tahap perumusan merupan inti dari proses manajemen strategis dan oleh karenanya membutuhkan ketelitian. Dalam konteks ini ketelitian hendak di pahami sebagai mempertimbangkan hal-hal penting yang sekiranya bermafaat atau berpengaruh atas substansi kebijakan. Upaya pertimbangan terkait dengan kualitas dan nilai yang dianggap relevan untuk dimasukan dalam kebijakan dalam rangka menjawab kebutuhan kebijakan. Urgensi dan kualitas adalah dua elemen dasar dari setiap proses pembuatan kebijakan yang berangkat dari kebutuhan kebijakan. Maka dalam konteks aspek kondisional berkenaan dengan kerjasama antar aktor untuk memperhatikan kebijakan yang dibuat bisa berkorelasi dengan program unggulan yang dimiliki lembaga sebelumnya. Dengan demikian pertimbangan dalam hal ini bisa dikatakan sebagai manfaat kolektif dari kebijakan.

Semua proses itu harus melalui diskusi atau dialog. Hanya dengan begitu suatu pemahaman kolektif akan maksud dan tujuan bisa terjadi. Seorang filsuf dan sosiolog dari Jerman Jurgen Habermas mengatakan kalau komunikasi adalah esensi dari manusia. Dengan kemunikasi setiap orang akan bisa saling memahami antara satu dengan lainnya. Komunikasi dalam konteks ini harus terkanalisis atau disalurkan dalam proses diskusi. Dalam konteks diskusi, seorang pemimpin lebih banyak mendengar ketimbang harus berpedapat. Peranan ini penting, sebab seorang pemimpin harus bisa dengan cermat memahami apa aspirasi dari setiap aktor kebijakan yang ada. Sehingga saat mengambil keputusan nanti, tidak ada yang kepentingannya di diskriminasi. Jika ada aktor yang merasa di diskriminasi akan berimplikasi pada minimnya partisipasi ketika implementasi kebijakan di lakukan.

²⁹⁴ Crown Dirgantoro. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. (Jakarta:PT Grasindo, 2007). Online.

<https://books.google.co.id/books?id=1oRO59qsq4YC&printsec=frontcover&dq=Strategi+Manajemen&hl=ban&sa=X&ved=0ahUKEwiZu6GbpI3fAhXFwI8KHXHzAh44ChDoAQgkMAA#v=onepage&q&f=false>, akses 7 Desember 2018. Hlm, 3-6

Kanalisis aspirasi melalui diskusi sangat penting karena akan mencegah terjadinya konflik kepentingan.

Tentu setelah proses itu dilakukan, harus di cari resolusi yang tepat untuk kebijakan, dengan menetapkan indikator atau parameter keberhasilan kebijakan. Dengan demikian kebijakan akan terfokus pada tujuan kolektif. Tujuan kolektif harus di arahkan untuk perubahan dengan tetap berpegang teguh pada rasionalisasi kebijakan. Pertanyaannya kenapa kebijakan harus di rasionalisasi dalam kaitanya dengan perubahan? Dalam tradisi sosiologi rasionalisasi mengacu pada tradisi dan nilai yang menjadi dasar pendorong perilaku masyarakat yang rasional dan terartikulasi. Dalam istilah lain, rasionalisasi berkenaan dengan upaya menjernihkan kekelirua agar membuat seseorang (individu atau kelompok) bisa paham.

Dari semua proses yang ada, harus diletakan dalam tujuan manajemen strategis. Menurut Swandiyanto (2010: 2), ada empat tujuan manajemen strategis,²⁹⁵ yaitu:

- a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan;
- b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan;
- c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu setta berpikir mereka secara

²⁹⁵ Kurniatun. *BPR Duta Gama: Sejarah Dan Perkembangannya Dari Khazana Arsip Universitas Gadjah Mada*. Khazanah. Jurnal Pengembangan Kearsipan, Vol 10. No, 2, 2017. Online <https://jurnal.ugm.ac.id/khazanah/article/view/30085>, diakses 7 Desember 2018. Hlm, 142-143

perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok; dan

- d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Bila mengacu pada tujuan di atas. Sejatinnya perumusan kebijakan dalam manajemen strategis sangat menekankan peranan seorang aktor strategis. Aktor strategis dalam konteks ini hanya mereka yang berada dalam proses-proposisi strategis yang memiliki kewenangan cukup luas dalam mengatur. Salah satu indikatornya adalah kekuasaan. Kekuasaan dalam hal ini mempunyai kekuasaan penuh dalam mengatur dan mengarahkan. Tentu itu lebih condong pada peranan seorang pemimpin. Namun aktor strategis tidak hanya pemimpin, ada juga orang yang memiliki pengaruh cukup besar bisa dikategorikan sebagai aktor strategis.

Charles O. Jones, dikutip dari Wahab (2016), mengemukakan terdapat empat tipe aktor yang terlibat dalam kebijakan,²⁹⁶ yaitu golongan rasionalis yang bertumpuh pada nilai-nilai yang bersifat metode dengan gaya kerja yang komprehensif, ada juga golongan teknisi yang bertumpuh pada nilai-nilai keahlian dengan gaya kerja sifatnya eksplisit, selain itu ada golongan inkrementalis yang bertumpuh pada *status quo* dengan gaya kerja bersifat perundingan, dan terakhir golongan reformis yang bertumpuh pada perubahan sosial dengan gaya kerja tidak kompromistis.

Bila merujuk pada klasifikasi aktor di atas, nampaknya tidak cukup memadai untuk digunakan dalam konteks manajemen strategis. Pasalnya, seorang aktor strategis bisa mengacu pada empat nilai dan gaya kerja tersebut dalam waktu yang bersamaan. Karena seorang aktor strategis harus bisa

²⁹⁶ Wahab, Solichin Abdul. 2016. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm, 88-93

bertindak cepat, responsif dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam menghadapi situasi dan kondisi tertentu. Namun dalam hal ini kita bisa menggunakan klasifikasi aktor yang di kemukakan Winarno (2016) dengan mengkategorikan aktor ke dalam dua bentuk: aktor resmi dan aktor tidak resmi.

Dalam konteks manajemen strategis dalam konteks ini yang dengan aktor strategis adalah aktor resmi. Karena aktor resmi memiliki kekuasaan yang tidak dimiliki oleh aktor tidak resmi. Aktor tidak resmi hanya memiliki hak partisipasi, sedangkan aktor resmi tidak hanya memiliki hak partisipasi, namun juga punya hak membuat dan memutuskan. Selain itu, aktor resmi juga dapat bertindak dalam situasi dan kondisi tertentu tanpa harus mengkoordinasi dengan aktor tidak resmi.

3. Pemilihan Alternatif Kebijakan Untuk Pemecahan Masalah

Setelah masalah berhasil diidentifikasi oleh tim yang bertugas mengkaji isu atau masalah spesifik, maka langkah selanjutnya adalah pemecahan masalah. Di sini akan terjadi pertarungan kepentingan antarberbagai aktor yang terlibat dalam perumusan kebijakan.²⁹⁷ Dalam situasi itu seorang pemimpin harus mengambil posisi sebagai penengah yang tidak boleh melakukan intervensi berlebihan agar tidak timbul kecemburuan sosial. Tentu peranan tersebut berkaitan dengan bagaimana konflik harus di kelola demi kemaslahatan bersama. Tanpa pengelolaan konflik dengan baik, maka akan berimplikasi pada terhambatnya jalannya proses kebijakan.

Maka unsur dialogis harus terus di utamakan dalam proses pemilihan alternatif kebijakan untuk pemecahan masalah. Unsur dialogis menempatkan kemampuan linguistik seseorang agar dapat mertengarkankan gagasannya agar bisa di terima. Dalam terminologi Jurgen Habermas di kenal dengan “paradigma komunikasi”. Paradigma ini memiliki implikasi praksis emansipatoris dan komunikasi untuk menghasilkan pencerahan. Dengan kata lain melalui dialog, setiap aktor kebijakan tengah menempuh *jalan konsensus*

²⁹⁷ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatis*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 115

dengan sasaran terciptanya *'demokrasi radikal'*, yaitu hubungan-hubungan sosial yang terjadi dalam lingkup *'komunikasi bebas penguasaan'*.²⁹⁸ Melalui dialog setiap aktor di tempatkan dalam posisi setara. Inilah manifestasi dari penolakan terhadap dominasi.

Kendati demikian bukan berarti posisi otoritatif di tiadakan, justru dalam konteks tertentu posisi otoritatif harus di kedepankan dan pada konteks lain posisi tersebut harus di tanggalkan untuk tujuan tertentu. Proses ini sangat menentukan kemampuan analisis serta interpretasi dalam melakukan identifikasi serta merumuskan alternatif yang kemudian di berikan penilaian kelayakan. Sekalipun para aktor di hadapkan pada kepentingan berbeda-beda namun semua itu harus berlangsung melalui interpretasi dan rasionalisasi dalam meyakinkan semua aktor akan kelayakan alternatif yang di ajukan. Sebagai arena pertarungan kepentingan, maka pilihan kebijakan akan di dasarkan pada kompromi dan kepentingan. Dari sinilah konsesus akan tercipta.

Dalam kondisi kepentingan yang berbeda-beda. Seorang pengambil kebijakan strategis harus bisa mengetahui kepentingan dari masing-masing pihak yang kemudian diartikulasi dalam kebijakan. Kepentingan menjadi sumber dari konflik, oleh karenanya, prinsip demokratis yang diterapkan dalam Madrasah menjadi tepat untuk meminimalisir terjadinya konflik kepentingan. Karena bila konflik dibiarkan muncul, tentu kebijakan yang di buat sekalipun berkualitas, tidak akan efektif dan kemungkinan gagal.

Kepala madrasah harus tahu siapa saja pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda, serta bagaimana cara mengukur kualitas kepentingan yang ada. Sebab jika sitem demokratis yang digunakan, maka potensi usulan pihak yang barangkali usulanya lebih berkualitas akan cenderung dikesampingkan, karena pada prinsip demokrasi ukuran kuantitas lebih diutamakan ketimbang kaulitas. Dalam konteks inilah kepala sekolah harus bisa memantau dan meninjau secara objektif usulan yang masuk dari masing-masing pihak.

²⁹⁸ Fransisco Budi Hardiman. *Kritik Ideologi: Menyingkap Kepentingan Pengetahuan Bersama Jurgen Habermas*. (Yogyakarta: Penerbit Buku Baik, 2004). Hlm, 92

Menentukan lingkup sistem manajemen mutu yang diartikulasi dalam kebijakan. Penetapan jangka waktu dan sebagainya, masuk dalam tahapan ini. Pihak lembaga harus menentukan secara jelas batasan-batasan dalam rumusan kebijakan strategis, agar dalam proses pelaksanaan nanti, setiap pelaksana dapat melaksanakan dengan fokus dan terarah. Penentuan batasan ini tidak datang secara tiba-tiba ataupun datang dari hasil kontemplasi belaka. Melainkan harus datang dari usulan-usulan dari masing-masing pihak yang berkepentingan, lalu kepala sekolah meninjau dan mempertimbangkan secara serius dalam menetapkan batasan-batasan apa saja dalam kebijakan.

4. Tahap Penetapan Kebijakan

Penetapan kebijakan merupakan tahap akhir dari pembuatan kebijakan. Sebelum implementasi harus ada kebijakan yang sudah di putuskan atau di tetapkan untuk di ikuti oleh setiap elemen yang ada dalam kebijakan. Namun untuk sampai pada tahap penetapan harus ada konsensus untuk memutuskan alternatif kebijakan sebagai strategi dalam memecahkan masalah kebijakan. Salah satu dasar fundamental dari penetapan kebijakan adalah agar ada kekuatan hukum mengikat supaya dalam proses implementasi nantinya dapat ditaati atau di ikuti oleh setiap entitas yang ada dalam lembaga.

Secara teoritis ada banyak model kebijakan yang dapat di gunakan dalam pembuatan kebijakan. Seperti yang di jelaskan Nugroho (2012) yang mengemukakan 14 model atau pendekatan kebijakan dan di kelompokkan dalam dua arus utama mengikuti praktik di negara anglo saxon dan continental, yakni elite dan pluralis. Model tersebut tidak semuanya dapat di terapkan secara general. Namun tergantung pada kondisi lingkungan yang ada dalam lembaga. Di sinilah seorang pemimpin harus mampu memilah dan memilih model kebijakan yang tepat untuk di gunakan pada lingkungan lembaga yang di pimpinnya.

Dalam konteks Madrasah. Model elitis tidak tepat untuk di terapkan. Karena pada dasarnya dalam model tersebut ada ruang untuk melahirkan dominasi antara satu kelompok dengan kelompok tertentu. Teori elite

mengatakan bahwa semua lembaga politik dan lembaga masyarakat lainnya tidak bisa di elakkan didominasi oleh sekelompok individu yang sangat kuat, yang memanipulasi instrument-instrument kekuasaan bagi kepentingan mereka.²⁹⁹ Ketika dominasi terbentuk dan instrumen kekuasaan di gunakan semena-mena, maka akan memperkuat oligarki. Ada implikasi praktis manakala dalam lembaga muncul dominasi atau oligarki, yaitu tertutupnya ruang partisipatif. Karena proses kebijakan dibuat dan di tentukan oleh seorang pemimpin atau mereka yang ada dalam lingkaran kekuasaan inti. Model elite sejatinya bertentang dengan prinsip demokratis.

Melibatkan seluruh elemen sumber daya manusia (SDM) dengan memberikan kanalisasi sangatla penting. Usaha untuk memaksimalkan kinerja agar mendapatkan hasil yang baik dan menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan kebijakan. Kanalisasi dari masing-masing pihak merupakan potret dari pendekatan model demokratis. Kebijakan tidak hanya dibuat oleh elite semata, namun melibatkan seluruh elemen yang ada. Dalam model demokratis terdapat interaksi dua arah, baik dari atas ke bawa (*top down*) maupun dari bawa ke atas (*bottom up*). Model ini tentu sangat populer di negara-negara yang baru saja mengalami proses transisi dari otoritarianisme ke demokrasi. Selain itu, model demokratis juga di praktikan dengan implementasi *good govermance* bagi pemerintahan yang mengamanatkan agar dalam membuat kebijakan, para konstituen dan pemanfaat (*beneficiaries*) di akomodasi keberadaannya.³⁰⁰ Singkatnya model tersebut hendak menempatkan seluru elemen menjadi subjek aktif yang memiliki hak untuk terlibat dalam proses kebijakan.

Hanya saja dalam tahap penetapan pemimpin yang berkewajiban untuk memutuskan. Dalam konteks manajemen strategis pihak yang bertanggung jawab langsung terhadap proses tersebut adalah dewan komisaris (*board of directors*) dan manajemen puncak. Bila di terjemahkan dalam praktik

²⁹⁹ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatis*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 37

³⁰⁰ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 561

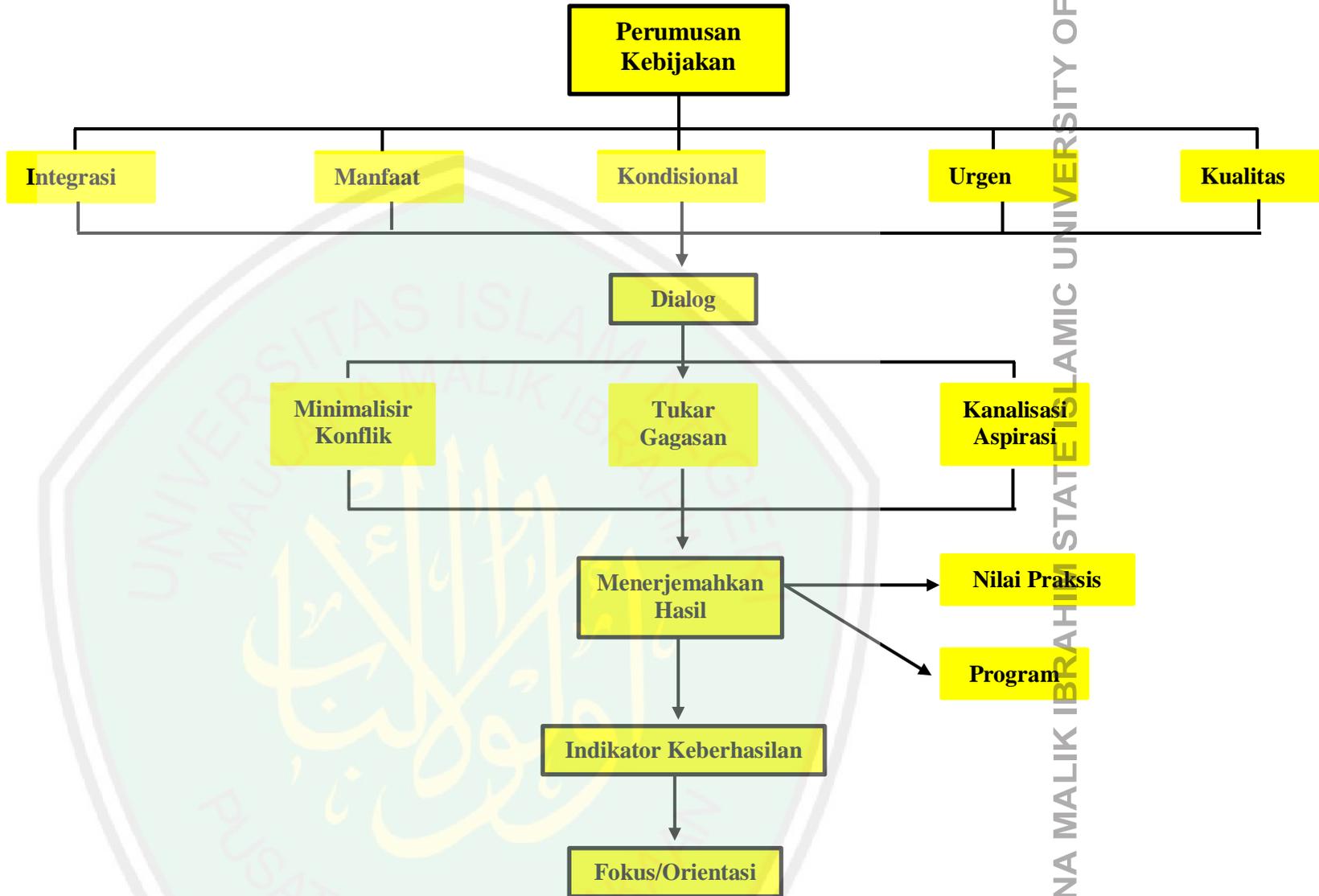
kepemimpinan maka dewan komisaris atau manajemen puncak dapat berposisi sebagai – meminjam istilah John C. Maxwell – pemimpin 360 derajat, yakni memimpin organisasi dari tengah. Memimpin ke atas, memimpin ke samping, memimpin ke bawah.³⁰¹ Kendati demikian bukan berarti harus mereduksi dan menegasi kepentingan dari setiap aktor. Seorang pemimpin demokratis harus mengartikulasi seluruh kepentingan masing-masing pihak agar tidak terjadi konflik kepentingan. Dalam upaya menetapkan kebijakan, di samping mengartikulasi kepentingan kelompok/individu, pemimpin harus memperhatikan betul aspek strategis, misi dan visi. Ketiga aspek tersebut harus berkorelasi dengan mutu yang terrealisasi dalam lembaga pendidikan yang dalam hal ini sekolah atau madrasah.

Madrasah merupakan pelaksanaan pendidikan dan menjadi parameter keberhasilan pendidikan suatu bangsa. Semua ini dalam rangka menjalankan amanah konstitusi. Meningkatkan mutu madrasah demi tercapainya visi dan tujuan bukanlah perkara mudah. Maka dari itu, kematangan kebijakan sangat menentukan lembaga yang berorientasi pada mutu. Sehingga soal ini harus dilihat sebagai tanggung jawab kolektif dalam pelaksanaan atau implementasi kebijakan. Tentu ada prasyarat yang harus dipenuhi. Prasyarat tersebut adalah membuka ruang partisipasi bagi seluruh pihak agar terlibat dan dengan demikian kepentingan mereka terartikulasi. Namun makna partisipasi aktif bukan hanya itu. Dalam artian proses penentuan, penataan, dan pengaplikasian manajemen yang dipakai dalam sebuah lembaga pendidikan.³⁰² Berdasarkan pemahaman ini jelas partisipasi tidak hanya sebatas pada saat proses analisis dan perumusan, kecuali penetapan kebijakan, namun juga saat implementasi.

³⁰¹ John C. Maxwell. *The 260⁰ Leader*. Penerjemah, Lie Charlie. (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer). Hlm, 2

³⁰² S. Shoimatul Ula. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. (Jogjakarta: BERLIN, 2013). Hlm, 175

5. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Perumusan Kebijakan Strategis



E. Implementasi Kebijakan Strategis Dalam Usaha Meningkatkan Mutu Madrasah

Pada prinsipnya implementasi kebijakan adalah merupakan cara untuk mencapai tujuan. Penekanan terhadap proses menjadi faktor penting dalam implementasi. Ada berbagai faktor yang sangat kompleks yang perlu untuk diperhatikan oleh para implementor kebijakan. Sebuah program dan kebijakan yang telah dibuat secara ideal akan mendapat tantangan dalam proses pelaksanaan. Sehingga untuk memastikan agar tepat sasaran, maka sangat besar kemungkinan muatan politisnya. Satu hal yang pasti adalah muatan politis tidak terlepas dari kemungkinan-kemungkinan adanya intervensi dari berbagai pihak yang punya kepentingan. Persisi di titik inilah peranan seorang pemimpin sangat besar. Bukan sebagai pelaksana, melainkan orang yang mengontrol dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan.

Akan tetapi, tantangan bagi seorang pemimpin dalam pelaksanaan kebijakan adalah seberapa kuat pengaruh yang dimiliki untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Inisiatif yang tinggi sangat diperlukan. Karena pada tahap implementasi sudah tidak lagi berbicara soal teori atau konsep, melainkan cara dan pendekatan yang digunakan. Maka menjadi penting bagi lembaga pendidikan untuk mengatur setiap implementor agar bekerja sebagaimana mestinya. Orang yang ada dalam sebuah organisasi tidak akan mungkin dapat teratur dalam bekerja jika tidak ada kebijakan kongkrit yang mengatur secara mengikat. Salah satu contoh adalah *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang sering dijadikan sebagai pedoman setiap orang dalam organisasi. Jadi SOP merupakan suatu kebijakan yang sifatnya mengikat dan wajib untuk dipatuhi dan diikuti oleh setiap orang dalam lingkup organisasi.

Karena kebijakan merupakan bagian dari proses manajemen, maka ada berbagai tahapan yang harus dilalui dalam proses kebijakan. Mulai dari perencanaan atau analisis, perumusan, implementasi, pengendalian dan evaluasi. Dari tahapan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan merupakan suatu proses yang kompleks dengan meliputi berbagai aspek. Oleh karenanya setiap implementor harus teliti dan kreatif dalam pelaksanaan agar memperoleh hasil maksimal serta

memuaskan. Mengingat implementasi kebijakan berangkat dari ide bahwa kebijakan di transformasi, barulah implementasi kebijakan dilakukan.³⁰³ Jadi kebijakan bukanlah sesuatu yang instan. Harus melalui proses analisis dan perumusan terlebih dulu sebelum sampai pada tahap implementasi. Bahkan bisa di katakan bahwa tahap implementasi kebijakan merupakan tahap paling krusial. Implementasi pada sisi yang lain dapat di pahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*), merupakan suatu dampak (*outcome*).³⁰⁴

Sebagai suatu proses dimana manajemen mewujudkan strategi, anggaran dan prosedur.³⁰⁵ Maka kemampuan para implementor untuk selalu tetap teliti dan kreatif sangat menentukan. Potensi kegagalan program dan kebijakan dalam pelaksanaan sangat besar. Sehingga para implementor harus bisa menyikapi dengan cepat dan tepat. Tak dapat dipungkiri jika tahap perumusan kebijakan yang lebih banyak berfokus pada masalah analisis, sangat berbeda dengan tahap implementasi dimana para implementor harus berhadapan langsung dengan lingkungan objektif dimana kebijakan dan program harus di implementasi. Berhubung implementasi, pada disisi lain, dipahami sebagai bentuk perencanaan operasional, maka esensi adalah menghadirkan keputusan-keputusan strategis dari para implementor yang berada dalam posisi tertentu dalam lembaga pendidikan.

Para aktor kebijakan yang berada dalam posisi strategis dalam lembaga pendidikan memiliki peranan yang lebih penting ketimbang para pelaksana lainnya. Ada tiga hal penting yang mesti mereka perhatikan terkait dengan tujuan kebijakan yang diterjemahkan dalam kegiatan atau aktifitas para pelaksana untuk mencapai tujuan dengan memonitor hasil dari kegiatan tersebut. Tiga faktor tersebut tidak terlepas dari suatu pemahaman implementasi sebagai proses yang dinamis dengan tetap menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan lembaga pendidikan. Dalam konteks Sekolah, semisal, dalam implementasi kebijakan seorang guru diharuskan untuk selalu membuat desain pembelajaran sebelum

³⁰³ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 690

³⁰⁴ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Prose, dan Studi Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 134

³⁰⁵ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 17

mengajar dikelas.³⁰⁶ Tuntutan semacam itu menandakan bahwa seorang implementor kebijakan harus berani mengambil inisiatif sendiri dalam melaksanakan kebijakan dengan tetap mengacu pada prinsip utama.

Pentingnya partisipasi dari seluruh elemen yang ada dalam lembaga pendidikan agar dapat memberikan masukan tentang apa yang harus dilakukan, dan sebaliknya. Kendati demikian, ruang partisipasi dalam proses pelaksanaan harus dibatasi bagi pihak-pihak yang tidak terkait langsung dalam lembaga agar pelaksanaan berjalan efektif. Untuk itu ada dua hal penting yang ditekankan dalam proses implementasi, yakni parapelaksana dan hambatan implementasi. Para pelaksana kebijakan terkait dengan ruang partisipasi dan keputusan-keputusan penting yang mesti diambil dalam suksesi kebijakan. Sedangkan hambata-hambatan implementasi lebih pada pertimbangan sebelum implementasi dan faktor-faktor apa saja yang mesti diperhatikan agar kebijakan tidak mengalami difungsi.

1. Implementor Kebijakan Strategis

Sejatinya implementor kebijakan adalah orang yang berkepentingan dan terkait dengan lembaga, baik langsung ataupun tidak langsung. Orang yang terkait langsung adalah kepala sekolah, bpk/ibu guru dan siswa/i. Dan mereka yang tidak terkait langsung adalah orang tua siswa/i dan pekerja dilembaga. Menurut Winarno (2016) aktor-aktor atau pemeran serta dalam proses pembentukan kebijakan dapat di bagi ke dalam dua kelompok, yakni para pemeran serta resmi dan para pemeran serta tidak resmi.³⁰⁷ Kendati konteksnya adalah perumusan kebijakan, namun dua kolempok tersebut dapat memainkan peranannya dalam proses implementasi kebijakan. Artinya kehadiran mereka dalam berpartisipasi di butuhkan hanya sebatas memberikan masukan dan mengutarakan pandangan terkait apa yang harus dilakukan.

³⁰⁶ Sita Acetylena. *Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan Karakter Di Perguruan Taman Siswa Kecamatan Turen Kabupaten Malang*. Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan, Vol 1 Nomor. 1 2013. Hlm, 58

³⁰⁷ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 116

Peranan mereka penting bagi sukses kebijakan serta bagi masa depan madrasah. Namun, pemahaman semacam itu cukup problematis jika diletakkan dalam konteks manajemen strategis yang berfokus pada tiga hal: tanggung jawab pelaksana; tugas dan fungsi pelaksana; kinerja pelaksana. Dalam studi Hunger dan Wheelen (2003) menunjukkan bahwa dalam proses manajemen strategis orang-orang yang berada dalam perusahaan, lembaga pendidikan, dengan posisi berbeda-beda memiliki peranan berbeda pula. Seperti dewan komisaris (*board of directors*) dan manajer puncak bertanggungjawab langsung terhadap proses. Kendati demikian dewan komisaris ikut serta hanya sebatas menyetujui proposal dari manajemen puncak.³⁰⁸ Artinya dari sekian orang yang terlibat, ada batasan-batasan tertentu dan hanya orang tertentu saja yang memiliki keleluasaan penuh dan punya andil besar dalam suksesi kebijakan. Selaras dengan pendapat tersebut. Dalam implementasi jumlah pihak yang terlibat dalam implementasi strategi mungkin akan lebih banyak di bandingkan mereka yang merumuskan.³⁰⁹ Hanya orang tertentu saja yang terlibat penuh dalam pengembangan strategi³¹⁰ lembaga. Mengembangkan strategi itu penting karena berupaya untuk menjaga kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa mendatang agar nanti dapat diatasi dengan mudah.

Dapat dikatakan bahwa kendati seluruh orang yang ada dalam lembaga itu penting, peranan mereka harus dibatasi berdasar posisi mereka. Namun bukan berarti peranan mereka ditiadakan. Justru dengan keterlibatan mereka akan membawa dampak positif bagi lembaga. Maka hal yang harus dipahami dalam konteks ini adalah keterlibatan semua orang yang ada dalam lembaga sangat di butuhkan. Kehadiran mereka sangat di mungkinkan bagi percepatan transformasi agar nantinya lembaga dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Tentu, mengembangkan dapat dilakukan siapa saja. Namun akan lebih

³⁰⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 32

³⁰⁹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 299

³¹⁰ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. Yogyakarta: Andi, 2003).Hlm, 300

baik lagi jika hanya menempatkan sedikit orang yang memiliki posisi dan kompetensi teruji. Karena berangkat dari prinsip untuk tetap fokus pada tujuan. Bila terlalu banyak yang mengembangkan, maka sangat berpotensi menghambat jalannya transformasi. Bukan berarti mereduksi kemampuan implementor lainnya. Jadi esensi dari pengembangan strategi adalah fokus pada tujuan. Fokus itulah yang nantinya di kembangkan agar menjadi nilai lebih bagi lembaga di mata masyarakat. Ada empat tipe umum strategi terdiri dari beberapa karakteristik,³¹¹ yakni:

- a. *Defender* adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki lini produk terbatas dan berfokus pada efisiensi kegiatan-kegiatan operasi mereka yang telah ada.
- b. *Prospectors* adalah perusaha-perusahaan yang memiliki lini produk luas, dan berfokus pada inovasi produk dan peluang-peluang pasar.
- c. *Analyzers* adalah perusahaan yang beroperasi paling sedikit pada dua wilayah pasar produk yang berbeda, satu stabil dan satu variabel.
- d. *Reactors* adalah perusahaan-perusahaan yang kurang memiliki konsistensi hubungan antara strategi, struktur dan budaya.

Dari empat tipe umum strategi tersebut, harus dipahami betul oleh para pengembang strategi dalam suatu lembaga. Sebelum mengembangkan strategi, seorang aktor kebijakan, di haruskan untuk memahami karakteristik dari lembaga. Apakah lembaganya memiliki karakteristik yang *defender*, *prospectors*, *analyzers*, *reactors*. Sebab empat tipe tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Karakteristik dari strategi *defender* adalah penekanan pada harga. Sehingga baginya inovasi tidak begitu penting. Berbanding terbalik dengan *prospectors* yang lebih mengutamakan kreativitas inovasi ketimbang efisiensi harga. Sedangkan *analyzers* lebih pada pertimbangan situasional, dimana mereka akan mengutamakan pada aspek efisiensi pada area yang stabil dan mengutamakan pada inovasi pada area

³¹¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. Yogyakarta: Andi, 2003).Hlm, 135

variabel. Ada juga *reactors* yang cenderung inkonsisten sehingga kadangkala tidak siap ketika menghadapi tekanan-tekanan lingkungan dengan implikasinya adalah cenderung melakukan perubahan strategi yang sepotong-sepotong. Ada tiga faktor yang terdapat dalam proses implementasi yang harus dikembangkan lebih lanjut oleh para implementor:

a. Program

Program merupakan suatu aktivitas atau langkah yang diambil dalam melakukan perbaikan yang sesuai dengan kebutuhan atau tujuan dari lembaga. Secara substantif program dilakukan agar terjadi transformasi ide (gagasan) ke dalam bentuk tindakan melalui serangkaian tindakan dari anggota organisasi yang bertanggung jawab atas langkah strategis dalam kurun waktu tertentu. Selain itu program juga terkait erat dengan soal anggaran yang digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan. Entah itu dalam hal penelitian, pengembangan dan pemasaran. Tujuan dari program mencakup dua hal. *Pertama*, program yang sifatnya pengembangan. *Kedua*, program yang sifatnya pembaharuan.

Program yang sifatnya pengembangan lebih menekankan pada aspek inovasi dengan implikasinya adalah perubahan bertahap budaya, struktur di internal lembaga. Sedangkan bagi lembaga yang sifatnya pembaharuan lebih menekankan pada aspek inovasi dan efisiensi dengan implikasinya adalah perubahan drastis bagi lembaga. Dari pemahaman tersebut dapat dipahami bahwa program sangat terkait erat dengan peningkatan mutu lembaga. Selain itu program juga dapat diartikan sebagai suatu aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.³¹² Maksudnya adalah kegiatan terperinci yang tidak digunakan berulang di waktu yang akan datang. Bila rencana telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka tidak akan digunakan lagi. Dengan kata lain, orientasi dari program adalah melakukan perbaikan dari dalam (*internal*) untuk kepentingan luar

³¹² J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 17

(*eksternal*). Titik tekannya ada pada promosi dan pengiklanan lembaga untuk menarik minat pelanggan, dalam istilah ekonomi disebut sebagai konsumen.

Bila implementasi kebijakan di letakan dalam konteks program periklanan dan promosi, maka kualitas dari kebijakan harus termnifestasi atau termatrealisasi dalam program. Karena itu bisa menjadi magnet untuk menarik minat orang. Artinya program merupakan sala satu strategi dari pemasaran. Kebijakan yang berkualitas akan mendapatkan nilai lebih di pasaran. Berdasarkan hasil penelitian dengan pihak lembaga, dalam hal ini Kepala MTs Surya Buana Malang, nilai lebih dari lembaga adalah program yang menarik. Terbukti dengan minat siswa/i yang ingin bersekolah di MTs Surya Buana sekalipun bila dilihat dari aspek sarana dan prasaran masih kurang begitu baik.

Persisi di titik inilah kekuatan interpretasi dan analisis seorang implementor kebijakan teruji. Agar kebijakan yang di implementasi tidak disfungsi, maka yang harus dilakukan adalah membangun citra (*image*) melalui pesan komunikasi dalam program yang mudah dimengerti dan diphami oleh sasaran yang tuju. Sebisa mungkin jangan sampai mengalami disfungsi.

Interpretasi bukan dalam artian untuk mengabstraksikan realitas yang ada, melainkan di interpretasi dalam bentuk oprasional yang di lakukan dalam prakasis untuk melakukan komunikasi dengan pihak-pihak terkait dan juga sosialisasi guna pihak terkait dapat memahami maksud dan tujuan dari program yang di canangkan. Ada tiga aspek yang mesti di perhatikan seorang implementor dalam komunikasi kebijakan, sebagaimana di katakan Edwards, yakni *transmisi* yang menekankan pad instruksi terhadap kebijakan yang suda di ditetapkan; *konsistensi*, berarti perintah pelaksana harus konsisten dan jelas; *kejelasan*, lebih pada petunjuk operasional yang kongkrit agar instruksi tidak mengalami

distorsi maknas.³¹³ Agar komunikasi dapat berjalan efektif maka dapat menggunakan berbagai cara. Seperti karikatur, slogan, poster, spanduk, pamflet, koran, jurnal, media elektronik.³¹⁴

b. Anggaran

Menurut Hunger dan Weheelen (2003) anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan di nyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.³¹⁵ Jadi setiap program yang di canangkan juga memiliki anggaran sendiri guna menjamin agar program itu dapat terlaksana dengan baik. Di MTs Surya Buana Malang dalam setiap kebijakan yang di buat membutuhkan anggaran ratusan juta. “... anggaran yang saya dengan kawan-kawan pengajar buat hanya berkisar diantara Rp. 500 juta-an. Itu suda maksimal...”³¹⁶

Dari situ jelas bahwa anggaran lebih pada laporan sumber dana yang di buat untuk mendanai kegiatan-kegiatan atau program dalam rentang waktu tertentu guna suksesi kebijakan. Tapi anggaran bukan sekadar perincian terhadap pengeluaran, namun juga berkaitan dengan pendapatan. Ada target pengeluaran dan pendapatan dari setiap program yang di canangkan. Jangan sampai persoalan anggaran di sepelekan. Karena bagaimanapun juga anggaran merupakan kunci dari suatu perencanaan jika ingin mencapai tujuan atau target secara maksimal.

c. Prosedur

³¹³ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Prose, dan Studi Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 156-158

³¹⁴ Gene Sharp. *Menuju Demokrasi Tanpa Kekerasan: Kerangka Konseptual Untuk Pembebasan*. Penerjemah, Sugeng Bahagijo. (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1997). Hlm, 95

³¹⁵ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Aggung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 18

³¹⁶ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruang Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 19-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

Prosedur dapat diartikan sebagai *Standar Operating Procedures (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.³¹⁷ Dari pemahaman tersebut prosedur dapat dipami sebagai petunjuk teknis yang rinci perihal apa saja yang harus dilakukan oleh seorang implementor kebijakan.

Prosedur menjadi penting dalam kebijakan karena berupaya untuk menghindari tumpang-tindih peranan. Maka dari itu prosedur di butuhkan guna setiap implementor paham batasan-batasan penerapannya mereka. Dengan adanya prosedur atau *Standar Operating Procedures* seorang implementor dapat mengeksekusi pekerjaan guna mencapai tujuan dengan berbagai langkah, perhitungan matang dan proses yang mesti dilalui.

Dari tiga faktor tersebut maka proses implementasi bisa berpotensi membawa suatu perubahan secara revolusioner atau evlusioner, baik dalam budaya, struktur atau sistem dalam lembaga. Tergantung pada desain dari kebijakan itu sendiri. Implementasi merupakan tahap penting dalam kebijakan karena dari situ akan terasa dampak langsung. Dengan begitu para implementor bisa menilai apakah hasilnya sudah sesuai ekspektasi atau belum. Jadi ide atau gagasan tentang perubahan yang dibahas dalam tahap analisis dan perumusan harus termanifestasi dalam praksis. Hanya dengan begitu cita-cita bisa terealisasi. Dengan kata lain tahap ini penting karena mencakup strategi untuk sukseksi kebijakan. Bagaimanapun juga, kegagalan dalam memilih strategi untuk implementasi akan berimplikasi pada kegagalan pula, sekalipun rumusan kebijakan itu baik.

Jadi kegagalan kebijakan dalam mendorong perubahan tidak hanya ditentukan oleh aspek perumusan, namun aspek implementasi juga menjadi penentu. Dalam pandangan semacam itu maka setiap implementor harus

³¹⁷ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 18

memegang prinsip. Dalam artian menjaga konsistensi. Menurut Nugroho (2012) bahwa prinsip dasar dalam implementasi adalah cara (*metode*) agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan.³¹⁸ Tujuan di sini harus dipahami sebagai usaha untuk memperoleh sinergi³¹⁹ dari berbagai pihak yang ada dalam lingkup lembaga. Tanpa adanya sinergitas antara berbagai elemen, maka sangat sulit bagi lembaga atau organisasi untuk tetap terus melakukan perubahan secara *kontinyuitas*.

2. Pertimbangan-Pertimbangan dalam Implementasi Kebijakan Strategis

Dalam setiap implementasi implementasi harus dimulai dengan pertimbangan yang matang perihal kondisi objektif dimana kebijakan akan di implementasi. Hal ini terkait dengan kesiapan para implementor dalam eksekusi kebijakan. Sebab tidak semua orang memiliki kemampuan sama dalam mengimplementasi kebijakan. Oleh karenanya setiap implementasi kebijakan, seorang pemimpin terlebih dahulu melakukan penataan pada implementor resmi untuk diberikan arahan dan pandangan terkait apa saja yang harus di lakukan dan bagaimana menyikapi atau mengatasi tekanan-tekanan lingkungan.

Hunger dan Wheelen (2003) berpendapat proses manajemen strategis secara keseluruhan mencakup beberapa jenis aktivitas krusial yang berorientasi pada tindakan untuk mengimplementasi strategi: pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan.³²⁰ Pengorganisasian harus di pahami dalam konteks perubahan dalam struktur lembaga dengan menempatkan orang-orang yang kompetin dalam posisi tertentu sesuai keahliannya. Sedangkan penyusunan staf di artikan sebagai penempatan orang-orang tertentu untuk menyelesaikan agenda-agenda prioritas dan mengatasi persoalan kurangnya kompetensi dari implementor. Mereka yang di tempatkan dalam posisi tertentu berdasar kualifikasi tertentu

³¹⁸ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012).Hlm, 674

³¹⁹ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Op, Cit.*, Hlm, 302

³²⁰ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Agung. Yogyakarta: Andi, 2003).Hlm, 304

dapat dikatakan sebagai aktor strategis. posisi aktor strategis inilah yang nantinya memainkan peranan dalam memberikan pengarahan sekaligus pengawasan terhadap jalannya implementasi kebijakan.

Dari sini jelas poin esensinya ada pada sinergitas. Oleh karenanya sinergitas itu harus diterjemahkan dalam metode oleh pemimpin selaku orang memegang otoritas dalam lembaga. “..... saya berpegang pada prinsip demokratis dengan gaya persuasif., kalau cara persuasif, bpk/ibu guru akan cenderung merdeka, namun bukan berarti mereka terbebas dari beban moral.”³²¹ Artinya harus ada ikatan emosional yang kuat dengan tetap menempatkan setiap aktor kebijakan sebagai subjek agar implementasi kebijakan dapat berjalan efektif. Tujuannya jelas untuk menjaga sinergi dan soliditas. Dalam kondisi demikian akan terjadi dialog aktif dari masing-masing pihak, entah itu dalam memberikan masukan dan sebagainya, dengan tujuan memastikan implementasi kebijakan berhasil.

Menurut Igor Ansoff terdapat empat jenis sinergi yang sering mempengaruhi keberhasilan kebijakan,³²² yaitu:

- a. Sinergi Pemasaran: dapat tercipta melalui antara saluran distribusi, wiraniaga, dan atau gudang penyimpanan.
- b. Sinergi Operasional: sinergi dapat diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama atau melalui pembelian kebutuhan operasional bersama dalam jumlah besar yang berarti pembagian biaya *overhead* yang harus di tanggung.
- c. Sinergi Investasi: sinergi investasi dapat tercapai melalui penggunaan bersama fasilitas produksi dalam pabrik, pembelian persediaan bahan baku bersama, pengguna bersama peralatan dan mesin-mesin pengolahan.

Sinergi manajemen: manajemen yang kompeten merupakan sesuatu yang langka, sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat

³²¹ Wawancara dengan Akhmad Riyadi, selaku Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang. Tempat, Ruangan Kepala Sekolah. Hari dan Tanggal, Rabu 20-September-2018. Pukul, 08.30-10.30 WIB

³²² J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Op, Cit.*, Hlm, 302-303

mempertinggi keseluruhan kinerja jika pihak manajemen mampu menemukan bahwa masala yang sekarang ini dihadapi mempunyai kemiripan dengan masalah sebelumnya yang telah berhasil dipecahkan oleh unit usaha-usahan yang baru diakuisisi.

Dari empat aspek sinergias tersebut menunjukkan kalau setiap aktor hendak bertumpuh pada nilai-nilai kooperatif dan kolektifitas. Dalam pendidikan dikenal dengan istilah pembelajaran kooperatif yang melibatkan setiap elemen untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Karena ada unsur moral yang menjadi pengangan sehingga tercipta suatu iklim kolektif antar elemen yang ada. Agar setiap orang merasa memikul beban moral atau tanggung jawab moral yang harus di selesaikan. Nilai inilah yang mesti di pahami agar nantinya dalam proses implementasi bisa sesuai dengan apa yang di rencanakan.

Bila berangkat dari nilai tersebut, dengan mengacu pada empat aspek sinergitas, seorang aktor kebijakan dalam melakukan implementasi hendak menggunakan cara-cara persuasif dengan memanfaatkan sarana komunikasi untuk tercipta dialog-dialog komunikatif dan tindakan-tindakan komunikatif agar menghasilkan pencerahan.³²³ Karena bagaimanapun juga tindakan terhadap sesama orang yang memiliki tujuan sama hendaknya bersifat dialogal. Dialog komunikatif dapat memunculkan tindakan sosial (*kolektif*) yang dapat bermuara dalam dua bentuk orientasi tindakan: orientasi pada sukses dan orientasi pada pemahaman. Dua orientasi tersebut termanifestasi dalam tindakan rasional-bertujuan.

Menurut Budi Hardiman (2004: 99) tindakan rasional-bertujuan maupun tindakan komunikatif adalah tindakan dasar manusia dalam kehidupannya. Pola tindakan semacam ini akan turut mempengaruhi proses implementasi. Bila yang terjadi demikian, maka implementasi akan mengarah pada proses intervensi dalam mempengaruhi struktur dan budaya yang ada dalam lembaga. Tentu soal ini akan bisa tercapai manakala kebijakan dibuat melalui cara-cara

³²³ Fransisco Budi Hardiman. *Kritik Ideologi: Menyingkap Kepentingan Pengetahuan Bersama Jurgen Habermas*. (Yogyakarta: Buku Baik, 2004). Hlm, 92

yang tepat. Persoalan cara (*Metode*) bukan cuman sebagai instrumen, namun esensi dari manajemen strategis. Oleh karenanya implementasi kebijakan hendak dipahami dalam kerangka *organizing-leading-controlling*.³²⁴

Berdasarkan kerangka tersebut, maka sejatinya pasca-perumusan kebijakan harus di ikuti dengan melakukan pengorganisasian untuk melanjutkan pelaksanaan kebijakan yang sudah diputuskan sebelumnya. Ruang partisipasi harus dibuka agar implementasi kebijakan tidak mengalami difungsi. Ide dasarnya adalah memastikan agar kebijakan hendak menyesuaikan dengan kondisi objektif lingkungan. Dengan demikian ada cara untuk meminimalisir kesalahan dengan memperbaiki kekurangan. Bagaimanapun juga lingkungan sosial bersifat dinamis. Sehingga dibutuhkan kemampuan untuk membaca kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di kemudian hari. Persis di titik ini seorang pemegang otoritas, dalam hal ini pemimpin harus melakukan kontrol dan pengendalian dari proses implementasi, atau yang dikenal dengan istilah intervensi.

Ada dua hal penting yang mesti diperhatikan dalam konteks intervensi seorang pemimpin. *Pertama*, implementasi akan dipengarui oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. *Kedua*, proses implementasi akan di pengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang di perlukan.³²⁵ Dua hal tersebut terkait erat dengan tujuan perubahan yang telah di canangkan atau direncanakan agar dapat tercapai. Untuk yang pertama implementasi berkaitan dengan perbedaan kebijakan yang baru di implementasi dengan kebijakan sebelumnya. Proses ini dapat dipahami sebagai suatu perbaikan dalam konteks tertentu. Jadi tidak secara menyeluruh. Sedangkang untuk yang kedua lebih di arahkan pada *reorganisasi* secara menyeluruh guna menghasilkan perubahan secara total. Namun jangan sampai intervensi terhadap proses terlalu berlebihan, sebab itu membawa dampak buruk dari soliditas para aktor. Aspek penting yang harus di perhatikan dalam konteks ini adalah memberikan

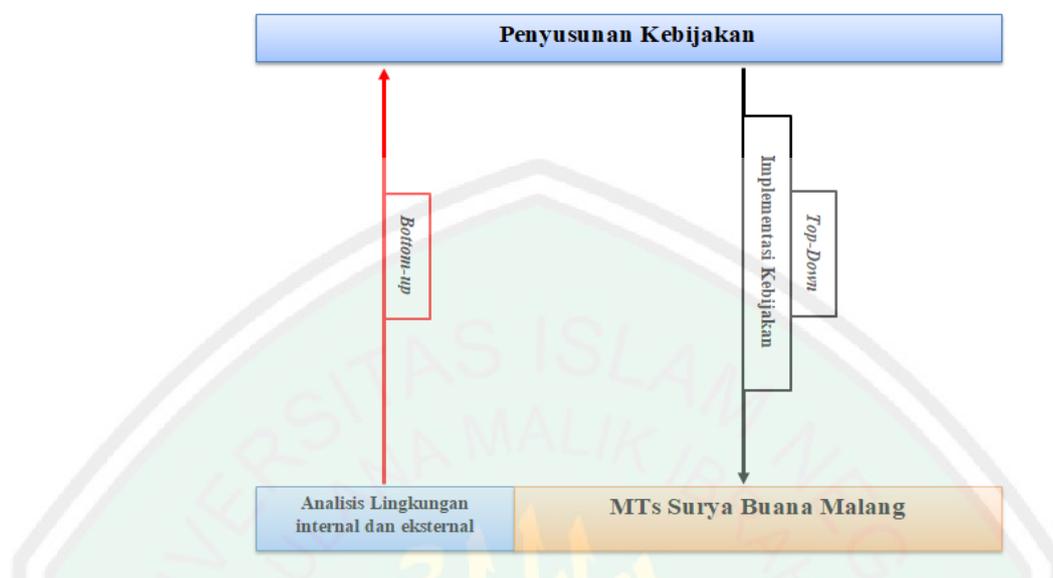
³²⁴ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 711

³²⁵ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Prose, dan Studi Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 139-140

keleluasaan bagi para implementor untuk mengeksplorasi kemampuannya agar mereka tidak kaku dalam menghadapi tantangan yang ada.

Setidaknya ada dua pendekatan yang bisa di gunakan, yakni pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan *top-down* peranan sangat besar ada di tangan aktor otoritatif, karena sifatnya instruktif dan final sehingga harus diikuti tanpa harus mempertanyakan apalagi menolak. Sedangkan dalam pendekatan *bottom-up* peranan besar berada di tangan *grass root* atau elemen non-strategis yang sifatnya artikulatif. Persoalan krusial yang perlu untuk di pahami adalah menjamin implementasi berjalan secara efektif, berkesinambungan, dan efisiensi.

Upaya untuk memastikan agar implementasi bisa efektif, efisien dan berkesinambung, maka dua pendekatan tersebut bisa digunakan dalam waktu bersamaan dan dapat di gunakan dalam konteks tertentu. Semisal pendekatan *top-down*, kebijakan bersifat strategis dan oleh karenanya peranan sepenuhnya ada di tangan aktor otoritatif. Dalam konteks ini usaha untuk mencapai tujuan melalui instrumen kebijakan maka, pendekatan partisipatif menjadi kunci dalam proses implementasi kebijakan. Pendekatan partisipatif tidak menghendaki adanya kompetisi ataupun kontestasi. Karenanya berangkat dari spirit kooperatif untuk membangun soliditas dan integrasi. Bila kedua pendekatan ini digunakan secara berimbang, maka proses interaksi saat proses implementasi berlangsung akan berjalan efektif. Dari situ seorang pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa perubahan yang ada guna melakukan perbaikan dari kebijakan agar sesuai dengan kondisi yang sedang di alami.



Gambar 1.7. Pola Implementasi Kebijakan di MTs Surya Buana Malang

Pola yang ditunjukkan dari gambar diatas dapat dilihat bahwa, upaya untuk mengartikulasi kepentingan dari semua kelompok dimulai ketika proses analisis lingkungan, setelah itu hasil dari analisis dibuat dalam bentuk kebijakan. Bila dua pendekatan itu di komparasi dalam waktu bersamaan, maka prinsip dasarnya adalah instruktif yang tidak wajib. Dalam artian mempertimbangkan kesiapan dari para pelaksana. Artinya meskipun kebijakan yang suda di putuskan dan ditetapkan di setuju, bukan berarti semua pihak paham.

Karena kebijakan yang di buat hasil kerja kolektif, maka seluruh pihak harus tetap mematuhi dan oleh karenanya ada tanggung jawab moral yang di eman. Seperti yang di jelaskan sebelumnya bahwa kebijakan tidak hanya mengartikulasi kepentingan dari satu kelompok semata, melainkan sudah mencakup semua. Dua pendekatan tersebut dipilih karena pada hakikatnya untuk membuat semua pihak untuk patuh dan bertanggung jawab atas tugas yang terimahnya. Hal ini bertujuan untuk membangun efektifitas dalam proses manajemen strategis itu sendiri.

Intruksi implementasi kebijakan di sini tidak diartikan dalam praktik yang otoritarian, dimana kekuatan kekuasaan digunakan sebagai instrumen utama, melainkan diartikan dalam praktik yang demokratis. Dalam praktik demokratis,

interaksi akan terjalin selama proses implementasi. Sinergitas antar pihak akan terjalin dengan baik, karena proses pelaksanaan tidak berada dalam bayang-bayang tekanan kekuasaan kepala madrasah.

Ada persoalan yang cenderung membuat orang cukup bingung dengan pola implementasi dalam Madrasah yang berada di bawah naungan Yayasan. Agar mendapatkan hasil yang baik dalam proses kebijakan. Untuk itu setiap lembaga yang menaungi suatu madrasah, sejatinya tidak boleh berlebihan dalam memberikan intervensi selama proses kebijakan. Intervensi yang berlebihan dapat berdampak pada penurunan semangat kerja. Oleh karenanya dalam setiap pengembangan program atau penyusunan kebijakan harus diberikan kewenangan penuh kepada pihak madrasah untuk melakukannya, sekalipun berada di bawah naungan yayasan ataupun pemerintah. Hal ini ditujukan agar mempercepat proses transformasi madrasah yang berdasarkan pada ide dan inisiatif dari pihak madrasah sendiri.

Pihak madrasah berhak mengatur dan mengelola lembaga sesuai dengan kebutuhan. Namun, tetap berpegang teguh pada visi besar pendidikan. Artinya sekalipun desentralisasi dalam proses pengelolaan dan proses, prinsipnya tetap sentralisasi dalam artian acuan terhadap visi pendidikan secara umum. Dalam istilah akademik, ini disebut sebagai pola ganda yang berlaku seiring dengan diberlakukannya reformasi pendidikan di Indonesia yang diikuti dengan otonomi daerah.

Dalam konteks implementasi strategis. Implementasi kebijakan tidak hanya sekedar persoalan administrasi yang sempurna semata, dimana ada pola tunggal yang cenderung sentralistis. Karena bagaimanapun juga pola yang sentralistis justru bertentangan dengan semangat demokrasi yang hendak dibangun dalam lingkungan internal lembaga pada saat penyusunan kebijakan. Dalam perspektif ini implementasi harus diterjemahkan dalam pola operasional pelaksanaan kebijakan. Implementasi tidak hanya berbicara apa yang akan terjadi ketika kebijakan diterapkan, ataupun juga hanya melibatkan instansi serta aktor yang bertanggungjawab dan berkepentingan, melainkan implementasi berkaitan dengan jaringan kekuatan (*Power*) ekonomi, politik dan sosial.

Bila implementasi berangkat dari spirit kooperatif maka, ada satu hal penting yang mesti ditambahkan, yaitu *diskresi*. Diskresi dimaknai sebagai memberikan ruang gerak bagi setiap individu untuk mengeksplor kemampuannya agar saat memilih tindakan berada dalam kondisi dirinya yang otonom. Tapi sekali lagi yang harus diingat kalau kebebasan individu untuk mengambil tindakan, tetap berada dalam tugas dan fungsi. Artinya, seorang pelaksana tidak bisa bertindak diluar dari tugas dan fungsi yang sudah diberikan, meskipun otonomi individu diakui namun tetap berada dalam koridor. Karena secara esensial diskresi adalah *kehormatan fungsional* para pelaksana implementasi kebijakan.³²⁶

Ada dua konteks yang bisa di pahami dalam implementasi kebijakan. Bila kebijakan bersifat darurat, maka implementasi kebijakan tidak memerlukan waktu lama untuk sosialisasi. Tapi bila dalam konteks yang tidak darurat atau kurang mendesak, maka proses implementasi kebijakan harus dilakukan sewajarnya. Sebagaimana yang dipahami sebelumnya bahwa letak keberhasilan kebijakan dalam membawa perubahan bagi lembaga terletak pada implementasi. Oleh karenanya, implementasi pada hakikatnya bukan hanya sebagai instrumen, melainkan kunci dari keberhasilan kebijakan itu sendiri.

Seorang aktor kebijakan dalam mengawal perubahan menggunakan instrumen kebijakan, di tutuntut untuk mampu menyesuaikan tindakan implementasi dengan kondisi lingkungan yang sangat dinamis. Karena masalah-masalah dalam kebijakan itu seringkali baru dirasakan ketika kebijakan sudah dalam tahap implementasi. Tentu itu harus di siasat dengan berbagai rencana-rencana strategis yang di sediakan sebelumnya. Karena kalau kebijakan hanya bersandar pada satu rencana, maka potensi kegagalan akan lebih besar. Sehingga dalam implementasi dibutuhkan penyesuaian tindakan aktor dengan tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip yang ada dengan mengajalakan secara konsisten. Itulah kenapa otonomi individu tidak boleh di kooptasi oleh otoritas seorang pemimpin.

Otonomi bukan berarti individualis, namun otonomi dalam hal ini bertujuan untuk memberikan keleluasaan seorang aktor kebijakan dalam melaksanakan implementasi kebijakan bisa bebas mengambil tindakan-tindakan yang dianggap

³²⁶ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 714

sesuai. Kendati demikian, komunikasi antar aktor kebijakan harus dilakukan terus-menerus, agar seorang aktor bisa menerima masukan atau gagasan yang kiranya membantu. Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya, kanalisasi melalui berbagai forum juga menjadi strategi dalam proses kebijakan. Tidak hanya digunakan untuk menampung aspirasi, namun seluruh pihak terkait bisa berinteraksi untuk saling memberikan masukan antara yang satu dengan lainnya.

Jadi dalam konteks implementasi kebijakan strategis, seorang aktor kebijakan atau pelaksana setidaknya mampu melakukan pengorganisasian yang berkenaan dengan pengaturan sumber daya, unit-unit dan metode untuk melaksanakan program kebijakan, kemudian melakukan interpretasi yang berkaitan dengan penerjemahan bahasa program ke dalam berbagai rencana strategik untuk di tindak lanjuti berdasarkan pemahaman dan kemampuan, serta melakukan penerapan lebih lanjut berdasarkan hasil sementara atas simpulan dari pengorganisasian dan interpretasi melalui berbagai instrumen yang harus dilakukan untuk memberikan pelayanan dan sebagainya. Karena bagaimanapun juga seorang aktor pelaksana harus mengerti dan paham akan konteks implementasi kebijakan. Menurut Nugroho (2012: 691) konteks implementasi adalah:

- a. Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat.
- b. Karakteristik lembaga dan penguasa
- c. Kepatuhan dan daya tanggap.

Dari tiga dimensi konteks implementasi kebijakan terdapat beberapa konsep atau teori yang bisa digunakan untuk memahaminya. Dimensi pertama, kita bisa menggunakan konsep kekuasaan yang dikemukakan Michael Foucault. Menurutnya kekuasaan tidak hanya melekat dalam institusi atau individu yang memiliki otoritas dan bisa diukur derajat kuasanya. Namun kekuasaan sendiri merupakan satu dimensi dari relasi. Dimana ada relasi maka disitu terdapat kekuasaan.³²⁷ Jadi relasi dalam pemahaman ini mengandung unsur kepentingan antara aktor. Kepentingan yang berbeda-beda inilah yang memungkinkan ada

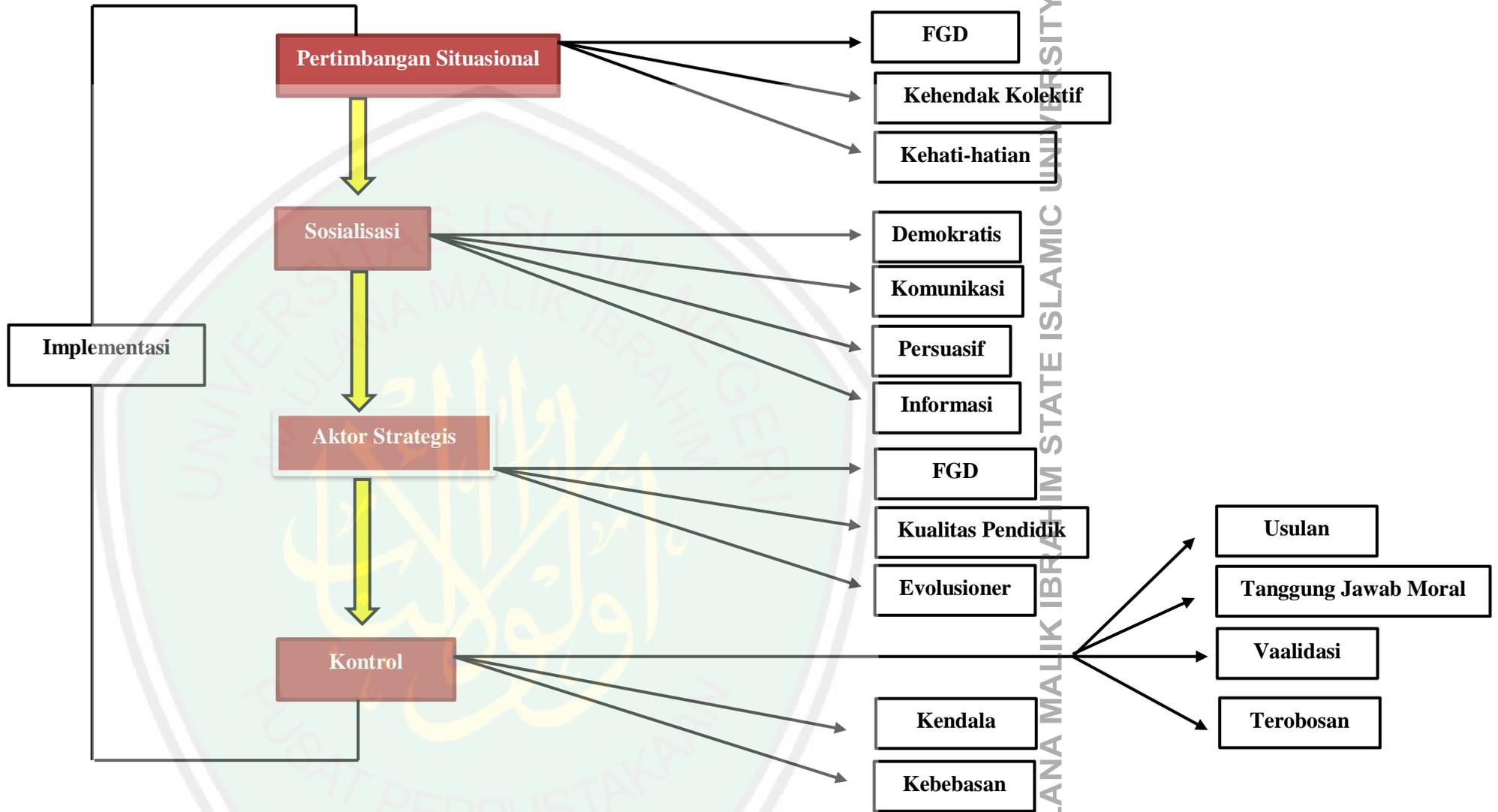
³²⁷ Abdullah Khozin. *Konsep Kekuasaan Michael Foucault*. Jurnal Teosofi. Vol, 2. No, 1. Juni, 2012. Online. <http://teosofi.uinsby.ac.id/index.php/teosofi/issue/view/6>. Akses 11 Desember 2018. Hlm, 141

strategi untuk memenangkan kepentingan masing-masing. Persis di titik ini diskursus terjadi dalam berbagai wacana yang memiliki dimensi politis. Jadi kekuasaan sendiri adalah strategi. Sebagaimana yang di kemukakan Foucault sendiri bahwa kekuasaan tidak datang dari luar, melainkan kekuasaan menentukan susunan, aturan dan hubungan-hubungan dari dalam dan memungkinkan semuanya terjadi.³²⁸ Sedangkan dimensi kedua, berangkat dari asumsi kalau implementasi kebijakan berpotensi memicu konflik dari pihak yang berkepentingan.

Dalam usaha untuk menyelesaikan konflik, akan dilakukan berdasarkan pada karakteristik dari lembaga atau penguasa. Bila karakter lembaga atau penguasa bersifat demokratis, maka penyelesaian dapat dilakukan dengan cara-acara dialog-dialog komunikatif. Sedangkan dalam karakter otoriter, maka penyelesaian tidak dilakukan dengan cara dialog komunikatif, melainkan otoritas tertinggi, bisa melalui instruktif atau regulasi. Sedangkan dalam dimensi ketiga, maka seorang aktor kebijakan di haruskan untuk memiliki kepekaan terhadap objek yang menjadi sasaran program. Kepekaan di lakukan agar program yang di implementasi bisa mendapat dukungan dari objek sehingga mereka terangsang untuk berpartisipasi, meskipun merek yang menjadi objek keterlibatannya berbeda dengan aktor kebijakan yang resmi. Kendati demikian, dalam upaya untuk menumbukan kepekaan dan mensukseskan kebijakan, seorang aktor tetap harus patuh pada tugas dan pokok yang sudah di tetapkan sebelumnya.

³²⁸ Michael Foucault. *Seks dan Kekuasaan*. Terj., (Jakarta: Gramedia, 2000). Hlm, 144

3. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Implementasi Kebijakan Strategis



F. Pengendalian dan Evaluasi Kebijakan Strategis Dalam Usaha Meningkatkan Mutu Madrasah

Evaluasi merupakan suatu tindakan penilaian terhadap suatu strategi yang telah diambil oleh aktor kebijakan. Evaluasi sangat penting karena untuk mengetahui dampak perubahan yang terjadi pada lembaga pendidikan dari kebijakan yang telah dilaksanakan. Salah satu instrumen yang digunakan untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Pengawasan sendiri dapat diartikan sebagai langkah-langkah strategis seorang pemimpin dalam melakukan pengendalian terhadap aktivitas dari para pelaksana untuk menjaga kemungkinan yang tidak diinginkan. Secara definitif pengendalian pada umumnya lebih dipahami sebagai kegiatan memberikan pengamatan, pemantauan, penyelidikan, dan pengevaluasian terhadap keseluruhan kegiatan manajemen agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Artinya pengendalian merupakan instrumen untuk menjaga agar kebijakan tidak mengalami *disorientasi* dan *disfungsi*.

Akan tetapi problem yang kerap kali muncul ketika seorang pemimpin hendak melakukan evaluasi adalah unsur subjektifitas yang lebih dominan. Untuk itu sebisah mungkin seorang pemimpin dapat merumuskan kriteria penilaian dengan variabel-variabel yang lebih objektif. Agar penilalaian bisa objektif, maka dalam membuat kriteria ada baiknya seorang pemimpin meminta masukan dan saran dari setiap pihak yang terkait, mengenai faktor-faktor apa saja yang harus dinilai. Menurut Mustofadiazaja (2002: 45) evaluasi merupakan proses pemberian nilai atau sesuatu “fenomena” di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (*value judgment*) tertentu.³²⁹ Fenomena yang ditangkap harus dipahami dalam konteks perkembangan atau dampak terhadap lembaga pendidikan atas kinerja kebijakan. Jadi setiap fenomena yang dirasa tidak ada kaitannya dengan proses kebijakan tidak perlu untuk di berikan tanggapan.

Jadi, pengendalian dan evaluasi tidak bisa diletakkan dalam konteks yang berbeda atau dokotomis. Sebagai bagian inheren dalam proses manajemen strategis, pengendalian dan evaluasi harus diletakkan sebagai satu-kesatuan agar

³²⁹ Joko Widodo. *Op. Cit.*, Hal, 111

maksimal dalam mengetahui capaian atas target yang telah di canangkan beserta kualitas kinerja selama kebijakan di implementasi. Secara esensial manajemen strategis merupakan suatu kerangka konseptual dan praksis dalam usaha menciptakan transformasi ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini mutu lembaga. Menurut Joko Widodo (2016) evaluasi kebijakan dapat dibedakan dari dua macam tipe. *Pertama*, tipe evaluasi hasil (*outcomes of public policy implementation*) merupakan riset yang mendasarkan dari tujuan kebijakan. *Kedua*, Tipe evaluasi proses (*process of public implementation*), yaitu riset evaluasi yang mendasarkan diri pada petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknis (*juknis*).³³⁰ Ide dasar dari tahap ini adalah mengukur sejauh mana dampak (*outcome*) dan manfaat (*efek*) yang akan di dapat lembaga dari pelaksanaan kebijakan. Jadi rangkaian ide atau cita-cita yang telah di konseptualisasi dapat terejawantah dalam praksis kebijakan guna membawa dampak dan manfaat yang baik, atau justru sebaliknya.

Untuk mencapai target di haruskan bagi setiap aktor kebijakan, khususnya pemimpin, mampu memegang kendali secara otoritatif dan evaluasi secara kolektif selama pelaksanaan kebijakan. Tujuan untuk memastikan pelaksanaan kebijakan berjalan berdasarkan koridor yang telah tetapkan. Dengan demikian meminimalisir agar pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari rencana sebelumnya. Hunger dan Wheelen (2003) mengemukakan pendapat tentang pengendalian yang lebih komprehensif, bahwa “proses pengendalian memastikan bahwa perusahaan sedang mencapai apa yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang di inginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.”³³¹ Dari situ terlihat jelas bahwa substansi dari proses pengendalian adalah pengukuran. Untuk mencapai hasil maksimal, maka dalam mengukur harus menggunakan metode komparasi dengan informasi yang cukup guna memahami perkembangan dari lembaga.

³³⁰ Joko Widodo. *Op. Cit.*, Hal, 112

³³¹ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Terj, Julianto Aggung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 384

Dalam konteks manajemen strategis, evaluasi kebijakan adalah tahap akhir dari proses kebijakan. Sedangkan pengendalian bisa di tetapkan dalam tahap implementasi bisa juga tahap evaluasi. Karena bagaimanapun juga esensi dari pengendalian adalah memastikan agar kebijakan dapat mengarah pada perubahan yang di arahkan pada perubahan. Sehingga dalam tahap implementasi selalu dibutuhkan pengendalian. Selain itu ada tiga dimensi pengendalian kebijakan³³² yang mesti dipahami, yakni:

- a. Monitoring kebijakan, atau pengawasan kebijakan.
- b. Evaluasi kebijakan.
- c. Pengganjaran kebijakan.

Pengawasan berupa pemantauan dengan penilaian untuk tujuan pengendalian pelaksanaan agar pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan.³³³ Jadi pengawasan pada hakikatnya diarahkan untuk menghindari kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan terhadap tujuan yang akan capai. Ide dasarnya adalah membangun efektivitas dan efisiensi kinerja pada proses pelaksanaan kebijakan. Dengan pengawasan yang efektif dan efisien akan akan mudah mendeteksi sejauh mana kebijakan pemimpin di patuhi serta dilaksanakan oleh bawahan. Secara konseptual, pengawasan juga bagian dari fungsi manajemen. Oleh karenanya pengawasan harus di basiskan pada seni mengelola konflik di antara pelaksana agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Begitu juga dengan monitoring yang secara substansial terkait erat dengan pemantauan terhadap perkembangan yang terjadi. Menurut Nugroho (2012: 724) monitoring atau pemantauan adalah usaha secara terus-menerus untuk memahami perkembangan bidang-bidang tertentu dari pelaksanaan tugas atau proyek yang sedang dilaksanakan. Ada dua jenis monitoring, yaitu *on desk*, dengan mencermati laporan-laporan perkembangan, dan *on site*, dengan cara turun ke lapangan memeriksa secara langsung.³³⁴ Agar proses kebijakan mencapai hasil

³³² Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 723

³³³ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 723

³³⁴ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 724-725

maksimal maka seorang pemimpin dapat menggunakan dua jenis monitoring dalam waktu bersamaan guna memahami betul apa yang terjadi, dengan demikian pemimpin dapat memutuskan langkah strategis apa yang harus diambil untuk merespon realitas yang ada.

Evaluasi merupakan penilaian dan pencapaian kinerja dari implementasi.³³⁵ Jadi evaluasi baru akan di lakukan setelah pelaksanaan kebijakan selesai berdasarkan waktu yang telah di tetapkan sebelumnya. Pemahaman itu bermakna kalau evaluasi merupakan suatu langkah kongkrit untuk mendeteksi serta mendeskripsikan hasil kebijakan yang di basiskan pada nilai dan tujuan yang di tetapkan. Secara substantif evaluasi dilakukan untuk mengetahui kegagalan dan keberhasilan kebijakan yang sudah di tetapkan sebelumnya, apakah sudah menghasilkan manfaat dan dampak yang diinginkan? Atau justru sebaliknya. Menurut Lester dan Stewart, dikutip dari Winarno (2016: 193), evaluasi dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda. *Tugas pertama* adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. *Tugas kedua* adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan *standard* atau kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya.³³⁶ Untuk tugas pertama merujuk pada program. Apakah program yang di canangkan mendapat hasil sesuai dengan yang di rencanakan, atau justru sebaliknya. Serdangkan untuk tugas kedua masih berkorelasi dengan yang pertama. Jadi lebih fokus pada sebab-sebab yang mempengaruhi hasil.

Pengajaran bermakna pemberian insentif atau disinsentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan penilaian yang telah dilakukan.³³⁷ Setelah pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan mendapat hasil, maka seorang pemimpin dapat memutuskan apakah ingin memberikan disinsentif atau insentif. Jika insentif maka harus ada perbaikan terhadap kebijakan karena dianggap masih

³³⁵ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 723

³³⁶ Budi Winarno. *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses dan Studi Kasus Komparatif*. (Yogyakarta: CAPS, 2016). Hlm, 193

³³⁷ Riant Nugroho. *Public Policy*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012). Hlm, 724

belum mencapai hasil yang di inginkan. Sedangkan kalau disinsentif maka kebijakan dirasa sudah cukup dan oleh karenanya tidak perlu diperbaiki.

Jadi dalam setiap pelaksanaan kebijakan terdapat pengendalian serta evaluasi. Sedangkan dalam setiap evaluasi akan terdapat pengendalian. Pengendalian tidak serta-merta dilakukan hanya ketika dilakukan evaluasi semata, melainkan sudah dilakukan sejak kebijakan berada dalam tahap implementasi. Karena sejatinya pengendalian dilakukan untuk memastikan agar pelaksanaan kebijakan tetap berada dalam koridor yang di rencanakan agar dapat mencapai tujuan. Pengendalian di lakukan untuk merespons perubahan situasi dan kondisi, serta menambah pengetahuan bersama yang diikuti dengan penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas agar dapat sesuai rencana.

Dengan kata lain, pengendalian tidak serta merta dilakukan ketika proses evaluasi menemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan target, dan ketika kebijakan mencapai target pengendalian sejatinya tetap dilakukan. Sedangkan evaluasi dilakukan ketika sudah sampai pada batas waktu yang di ditetapkan. Bila pandangan ini diletakkan dalam konteks manajemen, maka terdapat dua nilai prinsipil, yakni efektivitas dan efisiensi. Karena sejatinya evaluasi dan pengendalian harus dilakukan dengan mengukur efektivitas dan efisiensi dari setiap rencana yang sudah di buat. Agar upaya untuk mewujudkan perubahan lembaga ke arah yang lebih bermutu tidak mengalami kegagalan.

Secara umum evaluasi dan pengendalian dapat di maknai sebagai upaya untuk mengukur pencapaian kinerja serta dampak bagi lembaga pendidikan. Evaluasi dan pengendalian di arahkan untuk mengukur manfaat dan dampak yang di komparasikan untuk mencari tujuan kolektif. Evaluasi berkaitan dengan upaya untuk menilai keberhasilan dan kegagalan serta mengidentifikasi kembali hal-hal penting yang menjadi penyebab kegagalan atau program yang perlu untuk di tindak lanjuti. Sedangkan pengendalian berkaitan erat dengan kontrol seorang pemimpin atau aktor otoritatif dalam mengawal proses kebijakan. Artinya dalam proses kebijakan harus dilakukan evaluasi dan dalam proses pelaksanaan atau implementasi harus dilakukan pengendalian oleh pemegang otoritas tertinggi dalam suatu organisasi. Secara esensial pengendalian di lakukan untuk

memastikan agar implementasi kebijakan bisa mencapai target, dan evaluasi dilakukan untuk melihat manfaat dan dampak serta beberapa faktor penting lainnya yang nanti di gunakan untuk proses perumusan kebijakan selanjutnya.

Dari pemahaman itu dapat di pahami bahwa evaluasi dan pengendalian kebijakan merupakan bagian inti, dalam konteks mengukur mafaat dan dampak, dari proses manajemen strategis. Dalam setiap praktik manajemen di haruskan adanya evaluasi dan pengendalian yang menjadi variabel penting untuk tetap memastikan bisa mewujudkan tujuan kolektif organisasi. Itulah sebabnya dalam proses kebijakan selalu memperhatikan visi dan misi serta korelasinya dengan tujuan organisasi. Selaras dengan pandangan Hunger dan Wheelen (2003) bahwa evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang di inginkan.³³⁸ Proses yang dimaksud adalah usaha untuk menggali informasi serta menggunakan informasi itu untuk melakukan perbaikan pemecahan masala yang sedang terjadi. Maka menjadi keharusan bagi setiap aktor kebijakan untuk memahami betul realitas yang dihadapi. Ada tiga jenis pengendalian yang mesti dipahami,³³⁹ yakni:

- a. Pengendalian Strategis
- b. Pengendalian taktis
- c. Pengendalian operasional

Pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan di dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan.³⁴⁰ Arah yang dimaksud dalam konteks ini adalah visi dan tujuan dari lembaga. Karenanya ada orientasi jangka panjang yang di perhatikan dalam konteks pengendalian strategis. Artinya langka ini diambil untuk memastikan agar kebijakan apapun yang di buat lembaga atau perusahaan masih tetap berkorelasi dengan orientasi jangka panjang lembaga.

³³⁸ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manejemen Strategis*. Terj, Julianto Aggung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 19

³³⁹ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manejemen Strategis*. Terj, Julianto Aggung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 288

³⁴⁰ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manejemen Strategis*. Terj, Julianto Aggung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 288

Pengendalian taktis berhubungan terutama dengan pelaksanaan perencanaan strategis. Pengendalian taktis menekankan pada implementasi berbagai program dan menggunakan pengukuran jangka menenga.³⁴¹ Jadi pengendalian dilakukan hanya sebatas pada mestikan agar program yang dicanangkan dapat mencapai dalam jangka waktu tertentu. Namun masi tetap berkorelasi dengan tujuan jangka panjang dari lembaga. Pengendalian operasional berhubungan dengan berbagai aktivitas jangka pendek dan memfokuskan pada apa yang dilakukan pada saat ini untuk dapat mencapai kesuksesan, baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang ke depan.³⁴²

Selain memahami realitas dengan baik, seorang implementor kebijakan harus memahami realitas lingkungan kebijakan. Sebab evaluasi dan pengendalian tidak hanya berbicara soal-soal tekhnis, namun juga melibatkan proses-proses sosial-politik yang secara substansial jauh lebih kompleks.³⁴³ Tidak dapat di pungkiri bahwa mengukur dampak dan mafaat tidak cukup jika hanya bersandar pada satu faktor, namun harus dipahami adalah memasuka berbagai macam faktor karena evaluasi dan pengendalian merupakan membutuhkan suatu analisis yang komprehensif. Harus diakui bahwa proses kebijakan adalah proses politik, dan oleh karenanya orientasi adalah *konsensus*. Di katakan sebagai keputusan politis, sebab ada proses artikulasi kepentingan dari berbagai pihak yang di capai melalui konsensus. Sehingga di butuhkan kanalisasi aspirasi atau kepentingan untuk melahirkan konsensus bersama.

Strategi evaluasi dan pengendalian di lakukan dengan cara membuat forum kultural antara aktor kebijakan yang tujuannya untuk mengkanalisasi gagasan atau aspirasi. Membuat forum kultur semacam ini akan mempermudah setiap aktor kebijakan menggali atau mendapat informasi terkait persoalan yang di alami. Informasi dilakukan untuk melakukan perbaikan kebijakan agar sesuai dengan target, memecahkan masalah dan bisa menjawab kebutuhan lembaga. Metide

³⁴¹ J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manejemen Strategis*. Terj, Julianto Agung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 288

³⁴² J. Daavid Hunger dan Thomas L. Wheelen. *Manejemen Strategis*. Terj, Julianto Agung . (Yogyakarta: Andi, 2003). Hlm, 288-289

³⁴³ Solichin Abdul Wahab. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (Malang: UMM Press, 2008). Hlm, 197

forum kultural (Pengajian) sangat tepat untuk konteks lembaga, seperti sekolah. Terlebih ketika itu lembaga pendidikan berbasis agama. Sebab di situ akan terjadi proses dialog komunikatif dan tindakan komunikatif, serta sesuai dengan kultur islam yang di terapkan dalam lembaga.

Forum kultural semacam itu secara substansil bisa mempererat hubungan emosional dan spiritual antara aktor. Tentu ini selaras dengan kultur Islami yang ada dalam lembaga. Sehingga dalam proses komunikasi yang ada akan ada nilai-nilai tertentu akan di sampaikan yang basis utama ada pada misi dan tujuan lembaga. Apabila strategi ini kita kontekstualisasi dengan manajemen strategis, maka forum kultural semacam dilakukan untuk menghindari formalisasi suatu kegiatan. Implikasinya setiap aktor memiliki kecenderungan untuk tetap bebas dalam arti tertentu, sehingga mereka bisa mengeksplorasi kemampuan lebih lanjut. Maka sejatinya pengendalian dan evaluasi diharuskan untuk menggunakan metode yang tepat. Metode yang di gunakan harus sesuai dengan kultur atau karakter dari lembaga. Perlu diingat juga, bahwa seorang pemimpin tidak bisa memaksakan kehendak individual dalam mengambil kesimpulan, sebab setiap kesimpulan atau apapu yang di hasilkan dalam tahap ini harus berdasarkan kehendak kolektif.

Untuk itu dibutuhkan suatu kondisi yang harmonis dalam tahap evaluasi dan pengendalian. Lagi-lagi konflik sebisa mungkin di minimalisir dan kalau perlu di tiadakan. Hanya dengan demikian netralitas dalam mengutarakan gagasan dalam hal menginterpretasi informasi yang di dapat. Netralitas merupakan prasyarat bagi objektivitas. Dengan demikian forum kultural sejatinya perlu digunakan untuk membuat para pelaksana tidak merasakan tekanan dari atasan mereka, melainkan pelaksana sendiri justru tidak mengetahui kalau dalam rangkaian kegiatan dalam pengajian dilakukan untuk evaluasi. Dengan demikian, keterbukaan informasi bisah terjadi sehingga kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses secara menyeluruh dapat berlangsung terkendali.

1. Evaluasi Kebijakan Strategis

Evaluasi merupakan tahap penting dalam keseluruhan proses analisis kebijakan strategis. Tahap ini tidak hanya mencari dan/atau memberikan satu nilai tertentu pada kebijakan yang sudah di implementasi, namun juga membuka kembali interpretasi kebijakan baru atas hasil yang di peroleh dari evaluasi. Sehingga kebijakan dapat berkesinambungan dalam melakukan inovasi atau perbaikan lembaga dalam rangka mencapai lembaga yang bermutu tinggi. Maka dalam konteks ini mutu lembaga harus di pahami sebagai sesuatu yang sifatnya relatif karena harus selalu menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan sosial.

Seperti yang di kemukakan Zazin (2017) Mutu juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Menurutnya, sebagai suatu konsep yang relatif, mutu berkaitan dengan dua aspek: pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi; dan kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan.³⁴⁴ Hal inilah yang menjelaskan mengapa setiap lembaga pendidikan di haruskan terus melakukan inovasi, kendati lembaga itu sudah mencapai standar mutu yang di tetapkan.

Selaras dengan fungsi evaluasi kebijakan, maka dalam rangka mencari informasi yang valid tentang kinerja kebijakan dapat membantu seorang aktor kebijakan dalam melakukan perubahan lembaga. Dengan cara mengukur signifikansi ketercapaian kebijakan melalui aktivitas aktor kebijakan yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan. Semuanya ini dalam rangka mencapai mutu lembaga, dengan memberikan kontribusi melalui klarifikasi dan kritik terhadap nilai mendasar dari tujuan dan target. Melalui evaluasi, segala hal yang sebelumnya kurang begitu jelas, bisa diperjelas, melalui proses identifikasi masalah yang di dapat dari evaluasi agar tujuan dan target bisa relevan dan koheren dengan cita-cita serta kebutuhan. Kritik harus di pahami sebagai rekonstruksi terhadap target dan tujuan yang ingin di capai. Tentu

³⁴⁴ Nur Zazin. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017). Hlm, 56

ini berkaitan dengan rekomendasi dari hasil evaluasi yang nanti digunakan dalam kebijakan berikutnya.

Atas dasar itulah evaluasi tidak boleh dilakukan secara parsial, melainkan sistematis, komprehensif, dan radikal. Sehingga dibutuhkan berbagai kriteria dalam melakukan evaluasi. Menurut Richard Rumelt ada empat kriteria dalam evaluasi strategis,³⁴⁵ di antaranya sebagai berikut:

- a. Konsistensi: Sebuah strategi harusnya pada kebijakan dan juga tujuan strategi itu sendiri. Permasalahan dalam organisasi kadang dapat menyebabkan terjadinya inkonsistensi. Ada tiga tanda permasalahan organisasi dapat menyebabkan strategi yang tidak konsisten:
 - 1) Jika permasalahan manajerial berlanjut dengan berubahnya personil dan jika mereka bergantung pada dasar isu yang bukan pada orangnya.
 - 2) Jika sukses dari satu organisasi berarti kegagalan dari organisasi lainnya.
 - 3) Jika permasalahan kebijakan dan isu berlanjut pada resolusi tingkat atas.
- b. Kecocokan: Faktor internal dan eksternal perusahaan harus di cocokkan. Sebuah strategi harus dapat merepresentasikan respons adaptif pada lingkungan eksternal serta perubahan yang terjadi.
- c. Kemungkinan: Sebuah strategi jangan sampai membuat permasalahan baru yang sulit untuk di selesaikan. Pada evaluasi strategi, penting untuk mengetahui apakah organisasi mempunyai kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan bakat yang di perlukan untuk strategi yang di berikan.
- d. Keuntungan: Sebuah strategi harus dapat menyediakan pembuatan atau pengaturan dari keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif

³⁴⁵ <https://www.coursehero.com/file/p29kef6p/Richard-Rumelt-memberikan-4-empat-kriteria-dalam-mengevaluasi-strategi-Keempat/>. Akses 13 Desember 2018

normalnya merupakan hasil dari tiga hal, yaitu sumber daya, skill, dan posisi.

Keempat tersebut sesungguhnya hendak diperhatikan oleh aktor kebijakan. hal ini penting karena menyangkut nilai-nilai prinsipil dalam evaluasi. Konsistensi secara substansial mengharuskan seorang aktor kebijakan tetap fokus dalam mencapai target dan tujuan. Di titik inilah di harus ada penyesuaian dengan kondisi lingkungan yang selalu mengalami perubahan. Penyesuaian di butuhkan agar kebijakan tidak berhenti di tengah jalan. Dan penyesuaian bukan bermakna untuk menggantis substansi, melainkan menemukan formulasi agar kebijakan relevan dengan konteks. Artinya strategi dan taktik menjadi faktor penentu dalam melaksanakan kebijakan secara konsisten.

Strategi dan taktik yang di pakai harus tidak boleh kaku, melainkan dinamis. Agar bisa menemukan kesesuaian atau korelasi yang koheren antara faktor internal dan eksternal. Lagi-lagi ini berkaitan erat dengan fungsi kebijakan. Dengan kata lain, korelasi antar faktor di lakukan agar kebijakan tidak mengalami disfungsi. Tentu ini harus selaras dengan konsistensi. Karena tidak dapat di pungkiri kondisi lingkungan saat proses perumusan bisa berbeda dengan saat implementasi, sehingga dalam upaya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan, seorang aktor kebijakan di tuntutan untuk tidak hanya terpaku pada rencana-rencana yang sudah di tetapkan secara kolektif tapi juga seorang aktor kebijakan sendiri harus memiliki rencana sendiri. Persis di sini tujuan konsistensi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan komparatif. Keunggulan komparatif adalah keunggulan yang bertumpuh pada ciri khas yang di miliki lembaga.

Penekanan pada aspek konsistensi sebagai basis pelaksanaan kebijakan tidak terlepas dari tujuan dan target yang ingin di capai. Setiap aktor harus bisa mengkorelasikan anatara faktor internal dan eksternal sehingga bisa di temukan resolusi yang tepat untuk kebijakan ke depannya. Artinay setiap aktor kebijakan harus memperhatikan empat faktor tersebut secara telitik.

Konsistensi di butuhkan untuk menemukan resolusi yang tepat, sehingga mencegah terjadinya permasalahan agar supata lembaga bisa melahirkan program berkualitas yang keunggulan dari lembaga dalam upaya menyiasati persaingan.

Kendati demikian, evaluasi tidak hanya mengacu pada empat kriteria tersebut. Karena pada dasarnya kriteria di atas lebih menekankan pada aspek praksis. Dalam konteks evaluasi, kita bisa menggunakan tiga pendekatan. Sebagaimana yang di kemukakan oleh William Dunn (2003) tiga pendekatan adalah evaluasi semu, evaluasi formal, dan evaluasi keputusan teoritis. Pendekatan ini selaras dengan metode persuasif yang sering digunakan oleh seorang pemimpin.

Evaluasi semu (*Pseudo Evaluation*) merupakan pendekatan yang menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat di percaya mengenai hasil kebijakan.³⁴⁶ Fenomena yang ada henda di deskripsikan berdasarkan data yang ada, baik itu berupa informasi dan sebagainya. Sifat dari evaluasi semua ini adalah hendak melakukan sebuah penilaian berdasarkan parameter tertentu yang secara umum telah disepakati dan tidak kontroversial. Dalam artian semua pihak menyepakati, namun bagi pihak pelaksana yang menyepakati tidak sadar akan adanya proses evaluasi tengah dilakukan oleh pimpinan mereka.

Sehingga dalam proses ini, mereka bisah mengutarakan progres pelaksana kebijakan dan apa yang menjadi kendala. Dari tahapan ini seorang pemimpin sudah bisa meliaht apakah kebijakan yang terapaakan gagal atau tidak. Akan tetapi, kesimpulan tersebut hanya bersifat asumsi sementara, sehingga dalam proses selanjutnya kepala sekoal dapat memberikan arahan untuk perbaikan yang harus dilakukan oleh pihak pelaksana sampai dengan batas waktu dari kebijakan tersebut harus dievaluasi dengan resmi. Tahapan ini juga sering disebut sebagai metode monitoring.

³⁴⁶ Dun, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Penerjemah, Samodra Wibawa, dkk. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres). Hal, 613

Evaluasi Formal merupakan pendekatan yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dipercaya mengenai hasil-hasil kebijakan tetapi mengevaluasi hasil tersebut atas dasar tujuan program kebijakan yang telah di umumkan secara formal oleh pembuat kebijakan dan administrator program.³⁴⁷ Sifat dalam evaluasi formal adalah melakukan penilaian berdasarkan parameter yang ada dalam dokumen formal yang sebelumnya telah disepakati bersama. Di dalamnya mencakup sasaran dan tujuan, apakah kebijakan yang sudah dilaksanakan telah mencapai sasaran dan tujuan sudah dicapai apa belum. Disinilah keterbukaan informasi dari masing-masing pihak pelaksana menjadi penting, agar seorang kepala sekolah dapat mengetahui dengan jelas apa yang akan dilakukan selanjutnya jika rencana yang sebelumnya ditetapkan tidak dan/atau telah berhasil.

Evaluasi keputusan teoritis merupakan pendekatan yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang dapat di pertanggung jawabkan dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan yang secara eksplisit di nilai oleh berbagai macam pelaku kebijakan.³⁴⁸ Perbedaan dengan pendekatan sebelumnya adalah penilaian. Dalam pendekatan evaluasi keputusan teoritis dilakukan oleh berbagai aktor dan itu bisa di pertanggungjawabkan, sedangkan dalam pendekatan evaluasi semu bersifat umum yang tidak dapat di perdebatkan. Artinya penilaian dilakukan berdasarkan parameter yang telah disepakati oleh masing-masing pihak yang terkait secara langsung dan pihak yang saling bersitegang lantaran mereasa kepentingan mereka diramginkan. Disini penilaian kebijakan bukan tentang berhasil atau gagal, tetapi lebih kepada benar atau salah. Sehingga peranan sentral disini berada di tangan kepala sekolah selaku pemilik otoritas tertinggi, dan harus mengambil keputusan dengan cepat.

Jadi evaluasi harus diletakan dalam konteks yang lebih substantif dengan mengkorelasi pada tujuan dari dilakukannya pengendalian. Tujuan dari pengendalian adalah menyediakan berbagai metode untuk membuat lembaga

³⁴⁷ William N. Dunn. *Op. Cit.*, Hal, 613

³⁴⁸ William N. Dunn. *Op. Cit.* Hal, 619

bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan, serta melakukan pembatasan adanya kesalahan, mengatasi kompleksitas persoalan yang ada, serta efisiensi biaya.

2. Pengendalian Kebijakan Strategis

Secara substansial pengendalian dalam manajemen sangat menentukan proses keberlangsungan manajemen. Karena pengendalian tidak serta merta di dasarkan pada wewenang kuasa, namun lebih pada skill seseorang. Tidak ada jaminan bagi seorang pemimpin dapat melakukan pengendalian secara sempurna. Pengendalian tidak hanya mengandalkan otoritas formal, namun juga hubungan emosional dan intelektual serta pengaruh. Hanya dengan itu seseorang dapat melakukan pengendalian secara efektif. Dikatakan menjadi penentu dari keberlangsungan, sebab fokus pengendalian ada pada seluruh aspek yang ada dalam lembaga, yang mencakup sarana dan prasarana, sumber daya manusia, informasi serta keuangan lembaga. empat aspek itu harus dilihat sebagai satu kesatuan dalam proses pengendalian. Karena semua aspek yang ada saling menunjang keberhasilan dalam mencapai target dan tujuan.

Pengendalian sumber daya manusia di haruskan agar lembaga memfasilitasi kebutuhan, baik itu dalam memberikan pelatihan dan pengembangan kapasitas, serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan peraturan yang di tetapkan secara resmi. Kualitas sumber daya manusia yang unggul juga menjadi penentu dalam setiap pelaksanaan kebijakan. Artinya, keberhasilan atau kegagalan kebijakan sangat di tentukan oleh kemampuan seorang guru dan kepala sekolah. Tentu ini hanya sala satu faktro saja. Sebab ada faktor lain yang juga tidak kala penting, seperti sumber daya informasi. Akan tetapi faktor informasi juga tergantung pada seorang guru dan kepala sekolah. Sebab merekalah yang paling berperan penuh dalam memanfaatkan informasi yang digunakan untuk menangani permasalahan, seperti bagaimana melakukan pemasaran, analisis lingkungan, dan hubungan dengan masyarakat. Persis di titik inilah harus ada orientasi ekonomis.

Tak dapat dipungkiri hampir sebagian besar lembaga pendidikan memiliki persoalan ekonomi. Hal ini mencakup bagaimana mengatur pemasukan lembaga yang nantinya dapat di gunakan untuk membiayai program serta mengelola hutang yang dimiliki agar tidak menimbulkan masala di kemudian hari. Maka dalam konteks ini lembaga di tuntutan untuk mandiri secara pendanaan lembaga. Sekarang ini sudah banyak lembaga *faunding* atau lembaga donor yang memberikan bantuan dana di sektor pendidikan. Maka menjadi penting bagi madrasah untuk dapat bekerjasama guna mengatasi permasalahan keuangan.

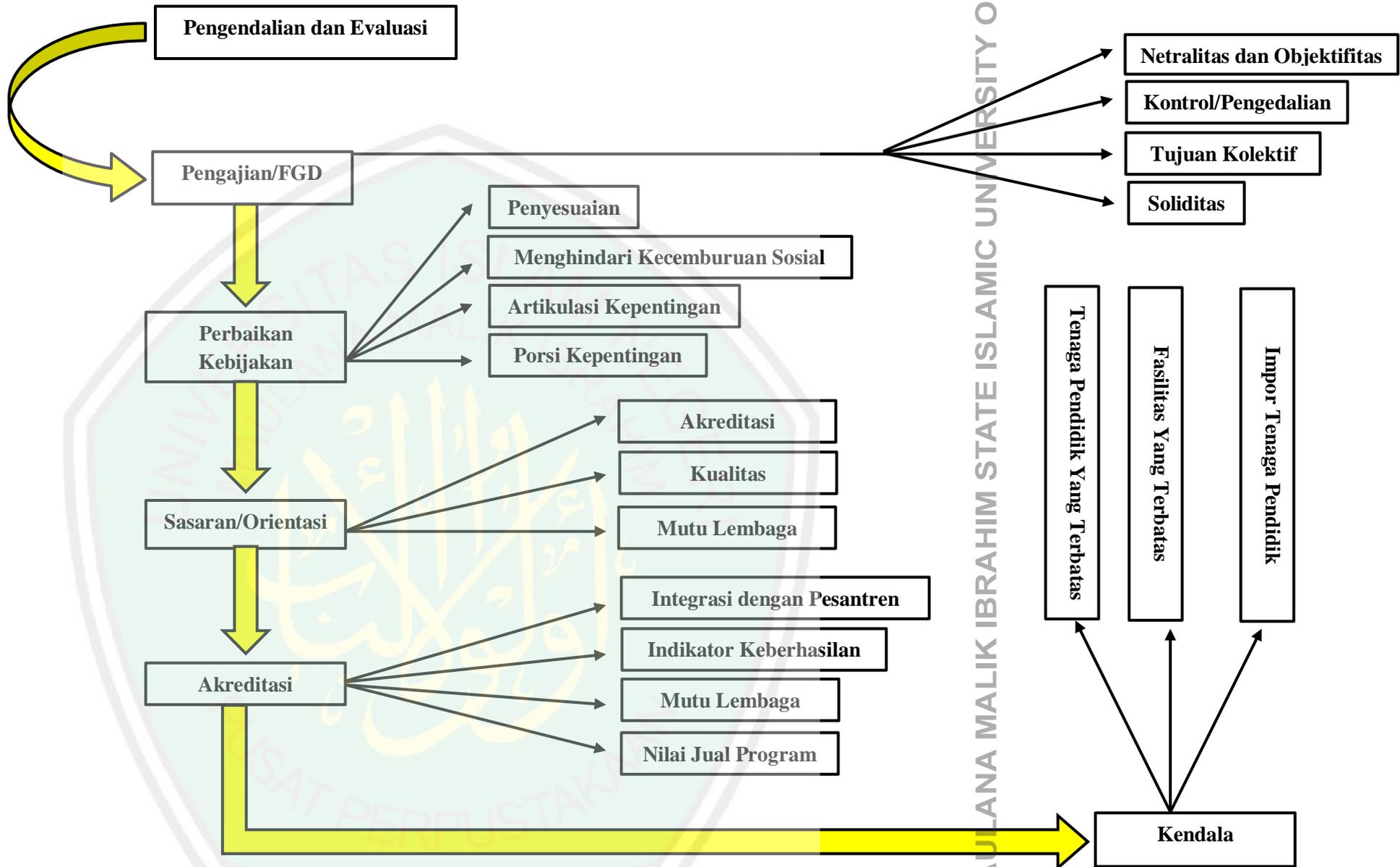
Efektifitas dalam proses evaluasi dan pengendalian harus diperhatikan dengan baik. Hal ini berkaitan erat dengan umpan balik, antara kepala sekolah dengan pihak pelaksana teknis, karena dengan umpan balik, seorang kepala sekolah dapat mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya waktu perumusan kebijakan. Seorang kepala sekolah harus memahami apa saja poin penting dalam perumusan kebijakan, agar ketika melakukan evaluasi dan pengendalian semua berjalan dengan baik dan masih memiliki koherensi yang jelas. Batasan-batasan dalam evaluasi dan pengendalian dari implementasi kebijakan strategis harus diperjelas, sistematis dan *rigid*. Karena bagaimanapun juga, dari tahap inilah semua pihak terkait dapat mengukur apakah implementasi kebijakan berhasil atau justru gagal. Maka dari itu, semua pihak pelaksana harus menyediakan laporan hasil kinerja mereka.

Sejatiya era digital sekarang ini, sangat penting bagi setiap lembaga pendidikan memiliki situs web yang bisa mempermudah siapa saja mendapatkan informasi terkait. Situs web dapat digunakan untuk menampilkan program, kegiatan dan capai lembaga. Hal merupakan bagian dari strategis pemasaran. Selain itu, laporan penggunaan anggaran juga harus dicantumkan untuk nantinya dilaporkan ketika rapat tahunan sekolah, guna mengetahui apakah anggaran itu digunakan sesuai atau tidak. Hal lain yang tak kalah penting adalah para pelaksana juga harus menerjemahkan indikator keberhasilan umum dari kebijakan. Dalam artian, pelaksana sendiri juga

hendak menentukan indikator keberhasilan dari kebijakan yang hendak mereka laksanakan. Kemudian dari situ barulah akan diukur tingkat keberhasilan dan sebagainya. Jika kebijakan berhasil, maka langkah selanjutnya diikuti dengan melakukan inovasi dalam pendidikan. Namun bila kebijakan gagal di praktikkan, maka kebijakan harus di rumuskan kembali.



3. Peta Konsep Temuan Penelitian Tentang Pengendalian dan Evaluasi Kebijakan Strategis



BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian yang peneliti lakukan di MTs Surya Buana Malang, terdapat beberapa pola yang dilakukan dalam proses kebijakan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Dalam melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, kepala Madrasah menekankan pada aspek kebutuhan lembaga dengan membuka ruang partisipasi bagi setiap element yang ada dalam lembaga. Terdapat beberapa pola yang di gunakan dalam konteks analisis, yakni:
 - a. MTs Surya Buana Malang dalam membuat atau merumuskan kebijakan selalu berangkat dari kebutuhan lembaga. Kebutuhan itu kemudian di kontekstualisasikan dengan kondisi eksternal lembaga. Tujuannya agar bisa menjawab kebutuhan dan memecahkan masalah yang di hadapi.
 - b. Karena berangkat dari kebutuhan lembaga. Maka secara tidak langsung ikut berimplikasi pada pola analisis lingkungan internal dan eksternal. Di sini seluruh elemen dalam lembaga seperti tenaga pendidikan dan ke pendidikan (Kepala Sekolah, Bpk/Ibu Guru, dan sebagainya) serta orang tua siswa/i, agar terlibat aktif dalam melakukan analisis. Hal ini berkaitan dengan usaha untuk membuka ruang partisipasi aktif yang bertumpu pada kolektifitas: kesetaraan, kebersamaan, dan kekeluargaan. Kendati demikian, ada batasan-batasan yang di tetapkan dalam partisipasi.
 - c. Membuka ruang partisipasi merupakan bentuk legitimasi terhadap hak yang dimiliki setiap elemen yang ada dalam lembaga. Selain itu partisipasi dilakukan untuk menyerap aspirasi, mengetahui pandangan atau gagasan dari berbagai elemen, yang nantinya di jadikan sebagai data untuk pembuatan kebijakan. Dari sini pihak

lembaga menganalisis itu semua melalui forum kultur seperti pengajian, dan juga forum resmi seperti rapat bersama orang tua siswa/i dan rapat kerja dewan guru.

- d. Kanalisasi dilakukan bukan sekadar menyerap aspirasi atau mengathu gagasan, melainkan mempererat hubungan emosional agar tercipta dialog komunikatif. Komunikasi ada kunci dari analisis lingkungan dan eksternal, karena akan ada tukar gagasan atau pandangan yang dapat di gunakan sebagai bahan penyempurnaan atas analisis yang dilakukan.
 - e. Dikatakan sebagai bahan penyempurnaan karena tahap analisis lingkungan internal dan eksternal di MTs Surya Buana Malang di pahami sebagai pra-penyusunan kebijakan.
2. Dalam proses perumusan kebijakan strategis, ada beberapa pola yang di gunakan kepala madrasah di MTs Surya Buana Malang, yakni:
 - a. Hasil analisis kemudian dibahas dalam rapat kerja dewan guru dan kepala sekolah. Seluruh informasi atau data lainnya yang di dapat sebelumnya, di korelasikan dengan visi, misi dan tujuan dari pada MTs Surya Buana Malang.
 - b. Untuk merumuskan kebijakan berdasar pada data dan informasi yang ada, di buat tim atau kelompok untuk membahas masalah atau isu spesifik secara mendalam, dengan memperhatikan kebutuhan, tantangan dan peluang yang di hadapi. Hasil dari pembahasan akan dibahas secara bersama dalam rapat formal sekolah yang kemudian dilanjutkan dengan merumuskan kebijakan secara sistematis dan rigid.
 - c. Hasil rumusan kebijakan yang sudah di cetuskan dalam rapat formal sekolah/Madrasah, kemudian diajukan kembali pada saat rapat pleno dengan para pimpinan Yayasan untuk mengoreksi rasionalisasi dari kebijakan yang dibuat.
 3. Dalam implementasi kebijakan strategis. Ada beberapa pola yang digunakan kepala madrasah di MTs Surya Buana Malang, yakni:

- a. Kebijakan yang sudah di setuju pihak Yayasan tidak serta merta langsung di implementasi. Ada faktor yang menjadi perhatian seperti kesiapan bpk/ibu guru dan siswa/i untuk melaksanakan kebijakan, serta situasi dan kondisi lembaga itu sendiri. Sehingga upaya untuk tetap kebijakan yang di buat terimplementasi, maka dilakukan secara bertahap. Dari sini dilakukan seleksi. Bagi bpk/ibu guru yang memiliki kemampuan lebih, harus melaksanakan kebijakan dan memilih siswa/i yang sudah cukup matang seperti kelas 9 untuk kebijakan di implementasi.
 - b. Selain itu kepala sekolah menyediakan semacam forum pelatihan atau sosialisasi untuk membina bpk/ibu guru yang belum siap untuk melaksanakan kebijakan. Dalam hal ini seorang pemimpin menggunakan dialog komunikasi, sehingga tercipta pendekatan persuasif.
 - c. Aktor kebijakan yang memainkan peranan dalam implementasi kebijakan dengan memperhatikan kemampuan, bertahap dan kanalisasi lewat forum kultur. Dalam forum ini di butuhkan kontrol agar menerima usulan strategi.
4. Dalam evaluasi dan pengendalian kebijakan strategis ada beberapa pola yang di gunakan kepala madrasah di MTs Surya Buana Malang, yakni:
- a. Perbaikan kebijakan dilakukan untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang nantinya di gunakan dalam tahap berikutnya. Hal ini juga berkaitan dengan artikulasi kepentingan dari berbagai pihak yang ada dalam lembaga.
 - b. Asas tercapainya tujuan kolektif lembaga tertuju pada tiga hal mendasar. Pertama, soal target akreditasi. Kedua, mutu yang merupakan prasyarat akreditasi. Ketiga, kualitas sumberdaya manusia dan fisik.
 - c. Indikator keberhasilan apabila lembaga mendapat akreditasi. Karena akreditasi merupakan sala satu parameter mutu lembaga yang diakui secara nasional.

B. IMPLIKASI TEMUAN

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, di kemukakan beberapa implikasi temuan teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis
 - a. Dalam kebijakan strategis senantiasa menempatkan aktor-aktor yang berada dalam posisi strategis di organisasi yang punya peranan lebih dan paling berpengaruh terhadap kinerja dan perkembangan lembaga. Namun, perspektif ini nampaknya kurang begitu tepat. Pasalnya setiap orang dalam organisasi, baik yang punya posisi maupun tidak, sama-sama punya peranan dan pengaruh dalam kinerja dan perkembangan lembaga. Hal ini harus berangkat dari nilai-nilai kooperatif, kolektif, dan egaliter harus di kedepankan.
 - b. Kepemimpinan efektif kerap kali di pahami jika memanfaatkan posisi otoritas legal-formal dalam organisasi dengan baik. Hanya saja itu tidak berkorelasi secara efektif dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai seorang pemimpin ketika memerintah seorang bawahan. Ada aspek lain yang harus diperhatikan dari kepemimpinan efektif, yakni legitimasi. Karena setiap bawahan yang menjalankan perintah tidak atas dasar tugas dan fungsi semata, jika seorang pemimpin punya legitimasi yang kuat terhadap bawahannya.
 - c. Dalam upaya mencapai tujuan lembaga di butukan instrumen kebijakan agar dapat mewujudkan tujuan secara efektif. Hanya saja tidak semua kebijakan yang di buat dapat menjadi instrumen yang efektif. Di sinilah pentingnya memperhatikan kebutuhan dan masalah yang ada dalam lembaga untuk dibuat sebagai kebijakan dengan melibatkan seluruh elemen yang ada dalam lembaga.
 - d. Dengan memperhatikan aspek kebutuhan lembaga, maka membuat kebijakan menjadi agenda mendesak bagi lembaga. Kendati demikian, harus ada proses analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk mendapat data dan informasi yang akurat perihal apa yang akan dimasukkan dalam kebijakan. Agar analisis kebijakan lebih

efektif, perlu dibuat *teamwork* yang bertugas membahas masalah yang spesifik.

- e. Kebijakan yang sudah dibuat dan diputuskan untuk diimplementasi tidak serta merta langsung dilaksanakan. Para implementor kebijakan strategis harus memperhatikan faktor-faktor penting yang berkorelasi langsung dengan kesuksesan kebijakan. Sosialisasi dan pelatihan sebagai media pembinaan menjadi penting untuk mengkondisikan lingkungan dimana kebijakan akan diimplementasi.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis hasil penelitian ini dijadikan sebagai bahan masukan bagi setiap pemangku kebijakan di setiap lembaga-lembaga pendidikan. Membenahi diri sehubungan dengan upaya untuk mencapai tujuan dengan membuat kebijakan pendidikan unggul sehingga perkembangan lembaga pendidikan dapat mengarah ke arah yang lebih baik. Kebijakan pendidikan yang baik bagi lembaga adalah kebijakan yang diambil dari nilai-nilai yang ada dalam lingkungan lembaga itu sendiri.

C. SARAN

Kendati lembaga mencapai kualitas yang baik. Bukan berarti harus berpuas diri dengan capaian yang ada sekarang. Ada beberapa persoalan lain yang hendak sesegera mungkin di selesaikan, seperti keterbatasan sarana dan prasarana sebagai penunjang proses pembelajaran, serta terdapat kekuarangan tenaga pendidik sehingga harus mengambil tenaga pendidik dari luar. Soal-soal seperti itu dalam waktu dekat mungkin masih bisa di atasi, namun bila itu tidak segera di selesaikan maka akan memiliki dampak buruk bagi lembaga. Terlebih ketika MTs Surya Buana Malang terintegrasi dengan Pondok Pesantren.

Daftar Pustaka

Buku

- Adiwilaga, Rendy. 2018. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia: Teori dan Prakteknya*. Yogyakarta: Budi Utama
- Dun, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Penerjemah, Samodra Wibawa, dkk. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres
- Deedat, Ahmed. 2014. *The Choice: Dialog Islam-Kristen*. Penerjemah, Setiawan Budi Utomo. Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar.
- Eatwall, Roger dan Wright, Anthony. 2003. *Ideologi-Ideologi Politik Kontemporer*. Penerjemah, Marselus Ruben Payong. Jakarta: MEDIATOR
- Darmaningtyas, dkk. 2014 . *Melawan Liberalisme Pendidikan*. Malang: Madani.
- Hardiman, F. Budi., dkk. 2011. *Empat Esai Etika Politik*. Jakarta: Srimulyani.net dan Komunitas Salihara.
- Hunger, J. David & Whelen Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terj., Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hadiz, Vedi R., dkk. 2006. *Ilmu Sosial dan Kekuasaan di Indonesia*. Jakarta: Equinox Publishing Indonesia.
- Kurniawan, Lutfi J., dkk. 2015. *Negara Kesejahteraan dan Pelayanan Sosial*. Malang: Intrans Publishin
- Krisiawan, Muhammad., dkk. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish
- Kristeva, Nur Sayyid Santoso. 2015. *Sejarah Ideologi Dunia: Kapitalisme, Sosialisme, Komunisme, Fasisme, Anarkisme, Anarkisme-Marxisme, Konsevatisme*. Yogyakarta: Lentera Kreasindo
- Kartakusumah, Berliana. 2006. *Pemimpin Adiluhung Genalogi Kepemimpinan Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Teraju.
- Lutfi, Mustafa dan Kurniawan, Lutfi J. 2011. *Perihal Negara, Hukum dan Kebijakan Publik: Prespektif Politik Kesejahteraan, Kearifan Lokal, yang*

- Pro Civil Society dan Gender*. Malang: Setera Press
- Lekachman, Robert dan Loon, Borin Van. 2008. *Kapitalisme Teori dan Sejarah Perkembangannya*. Yogyakarta: Resist Book
- Lukiyanti, Kukuh. 2016. *Mandor, Model Kepemimpinan Tradisional Jawa Pada Proyek Konstruksi Era Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Mulyanto, Dede. 2012. *Genealogi Kapitalisme: Antropologi dan Ekonomi Politik Pranata Eksploitasi Kapitalistik*. Yogyakarta: Resist Book.
- Muhaimin, dkk. 2011. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana
- Muslimin, Imam. 2013. *Pemimpin Perubahan Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*. Malang: UIN-Maliki Press
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- _____. 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- _____. 2009. *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN-Malang Press.
- Nugroho, Riant. 2008. *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul: Kasus Pembangunan Pendidikan di Kabupaten Jembrana 2000-2006*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- _____. 2012. *Public Policy*. Jakarta: Kompas Gramedia
- Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Bogor: Kencana.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- O'neil, William F. 2008. *Ideologi-ideologi Pendidikan*. Terj., Omi Intan Naomi. Terj., Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Putong, Soekarso Iskandar. 2015. *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Pratis*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Prasetyo, Eko. 2016. *Kitab Pembebasan: Tafsir Progresif Atas Kisah-Kisah*

Dalam Qur'an. Malang: Beranda

- Parson, Wayne. 2011. *Public Policy: Pengantar Teori & Praktek Analisis Kebijakan*. Dialihbahasakan, Tri Wibowo Budi Santoso. Jakarta: Kencana
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1. Terj., Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Peranhanlindo.
- Sumidjo, Wahyu. 2002. *Kepemimpinan kepala madrasah tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Suseno, Franz Magnis. 2010. *Pemikiran Karl Marx: Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Strategic untuk organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management In Education*. Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD
- Soeharto, Edi. 2013. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2015. *Analisis Kebijakan Publik: Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, Listiyono., dkk. 2015. *Epistemologi Kiri*. Yogyakarta: AR-Ruzz Media
- Suhardan, Dadang. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, Fandy dan Dian, Anastasia. 2002. *Total Quality Mangement*. Yogyakarta: Andy
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Alfabeta
- Ula, S. Shohimatul. 2013. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian
- Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. Yogyakarta: CAPS.
- Wahab, Solichin Abdul. 2016. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke*

Penyesununan model-model implementasi kebijakan publik. Jakarta: Bumi Aksara

Widodo, Joko. 2016. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik.* Malang: MNC

Jurnal

Ella Siti Chaeriah. *Manajemen Mutu Berbasis Mutu.* Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwiyani. Vol. 4. No. 2. Mei 2016.

Teguh Sriwidadi. *Manajemen Mutu Terpadu.* Journal The WINNERS, Vol. 2 No. 2, September 2001.

Hardiyanto dan Liliwidya Dewi Asda. *Penerapan Analisis SWOC Dalam Rencana Starategis Pendidkan.* HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 6, No. 2, Juli 2017.

Moh. Arif. *Manajemen Madrasah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.* Jurnal Epistemé, Vol. 8, No. 2, Desember 2013.

Fauzan Heru Santosa. *Efektivitas Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Misi Sekolah.* HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 7, No. 1, Januari - Juni 2018.

Riyuzen. *Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam.* Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam, Volume 8, Edisi II, 2017.

M. Asep Fathur Rozi. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.* Jurnal Edukasi , Volume 04, Nomor 02, November 2016.

Regulasi

Undang-Undang Dasar 1945

Permendikbud. No, 23/2006. Tentang Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

Permendikbud. No, 22/2006. Tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Permendikbud. No 23/2016. Tentang Standar Penilaian Pendidikan.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximlie (0341) 552398 Malang
 http:// fitk.uin-malang.ac.id/ email :fitk@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI SKRIPSI
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama : Rudi Hartono
 NIM : 141 700 27
 Judul : Kebijakan Strategis Kepala Sekolah Dalam
 Meningkatkan Mutu MPPAS di MTs
 Surya Buana - Kota Malang
 Dosen Pembimbing : Dr. H. Mulyono, MA

No.	Tgl/ Bln/ Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	18/ April /2018	konsultasi Judul skripsi	
2.	21/ Agustus /2018	konsultasi Proposal skripsi	
3.	4/ Oktober /2018	Revisi BAB I dan konsultasi BAB II	
4.	16/ Nov /2018	Revisi BAB II dan konsultasi BAB III	
5.	13/ Januari /2019	Revisi BAB III dan konsultasi BAB IV	
6.	20/ Januari /2019	Revisi BAB IV dan konsultasi BAB V	
7.	8/ Februari /2019	Revisi BAB V dan konsultasi BAB Lampiran	
8.	16/ Februari /2019	ACC	
9.			
10.			

Malang, 8 / April / 2019.

Mengetahui
 Ketua jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA.

NIP. 19660626 200501 1 003



Certificate No. 1D08/1219

Lampiran 1: Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

Hari/Tangga : Rabu, 19 September 2018

Tempat : MTs Surya Buana Kota Malang

Informan : Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd
Siti Zubaidah, S.Pd

Waktu : 08.30, WIB

No	Teknik Wawancara
A	Rumusan 1: <i>Bagaimana kepala sekolah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menyusun kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</i>
1.	Apa metode yang anda gunakan dalam melakukan analisis Internal dan Eksternal dalam menyusun kebijakan stratgis? Serta adakah nilai-nilai tertentu yang menjadi pijakan bapak dalam menyusun Kebijakan Strategis?
2	Permasalahan eksternal yang cukup kompleks, bagaimana anda mengkorelasikan antara variabel (Sosial, Ekonomi, Politik, dst) dalam menyusun kebijakan strategis?
3	Bila terjadi perubahan kebijakan dalam skala makro (seperti Kebijakan Menteri atau Dinas), seberapa besar perubahan tersebut mempengaruhi lembaga MTs Surya Buana? Bagaimana anda melakukan penyesuaian?
4	Apakah analisis lingkungan (eksternal dan internal) yang anda lakukan hanya di tujukan untuk melihat peluang dan ancaman semata, atau ada tujuan lain?
5	Selama anda memimpin lembaga, apakah ada program yang anda adopsi dari lembaga lain? Jika ada, bagaimana anda melakukan Inovasi terhadap program tersebut?
6	Sejauh perkembangan MTs Surya Buana, adakah tantangan (internal dan eksternal) yang dianggap cukup serius ?, dan apa dampak dari tantangan tersebut pada lembaga ? Bagi anda, seberap besar pengaruh finansial dalam proses penyusunan kebijakan yang unggul?
7	Apakah MTs Surya Buana sudah menjalin hubungan dengan lembaga keuangan ?, (jika iya) atas dasar pertimbangan yang semacam apa yang membuat sehingga lembaga menjalin hubungan (kerjasama) dengan lembaga keuangan?
8	Berapa biaya yang mesti siswa/i keluarkan agar bisa sekolah di MTs Surya Buana?
B	Rumusan 2: <i>Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</i>
1	Apa yang menjadi pertimbangan dalam merumuskan kebijakan Strategis?
2	Dalam satu semester, biasanya berapa kali lembaga membuat kebijakan strategis?
3	Seberapa berpengaruh kebijakan Yayasan bagi anda dalam merumuskan kebijakan MTs Surya Buana? Dan Penahka kebijakan MTs Surya Buana bertabrakan dengan kebijakan Yayasan? Jika ada, bagaimana anda mengatasinya?

4	Siapakah Aktor-aktor yang terlibat dalam membuat kebijakan strategis? Dan dalam hal itu, anda memosisikan diri sebagai apa (terlepas dari anda sebagai pihak yang memegang otoritas)?
5	Bila dalam prumusan kebijakan terdapat kepentingan yang berbeda-beda, bagaimana kepala sekolah mengatasinya?
6	Bagaimana kepala sekolah mengartikulasi kepentingan individu dan kebijakan pemerintah serta yayasan ke dalam satu keputusan yang ditetapkan oleh kepala sekolah ?
7	Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan kepala sekolah untuk membuat kebijakan dan memutuskan keputusan strategis ?.
C	<i>Rumusan 3: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</i>
1	Bagaimana kebijakan strategis di implementasikan?
2	Apakah ada pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan sebelum mengimplementasikan kebijakan?
3	Biasanya, apa yang menjadi kendala atau tantangan dalam implementasi kebijakan? Bagaimana anda mengatasinya?
4	Dalam implementasi kebijakan, berapa lama waktu yang ditargetkan bagi suatu kebijakan?
5	Dari sekian banyaknya sekolah menengah pertama (atau Madrasah Tsanawiyah) yang ada di kota malang, langkah strategis apakah yang diambil oleh kepala sekolah dalam menghadapi persaingan?.
6	Apakah langkah strategis yang diambil kepala sekolah mengacu pada kehendak pribadi ?, atau langka tersebut merupakan kehendak kolektif ?.
7	Strata Masyarakat terbagi menjadi tiga; Miskin, Menengah, dan Kaya. Dari ketiga itu, pasaran dari MTs Surya Buana ada pada strata masyarakat yang mana ?, dan mengapa mesti strata tersebut yang disasar ?
D	<i>Rumusan 4: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</i>
1	Menurut kepala sekolah, untuk mengukur sekolah yang bermutu harus dilihat dari aspek mananya ?, dan bagaimana dengan MTs Surya Buana ?
2	Apa tantangan terbesar MTs Surya Buana dalam menghadapi persaingan dengan lembaga lainnya?
3	Bagaimana kepala sekolah mengambil langka strategis untuk menghadapi persaingan ?

Daftar Observasi

Hari/Tgl Pengamatan : Rabu 19 September 2018

Tempat Pengamatan : MTs Surya Buana Kota Malang

Pengamat : Rudi Hartono

Ruang/Waktu : 06.30 WIB

No	Kegiatan Yang Diamati	Keterangan
1.	Kegiatan Fisik dan Lingkungan Sekolah* a. Suasana lingkungan MTs Surya Buana Kota Malang b. Sarana dan Prasaran penunjang pembelajaran	*kegiatan yang perlu dan penting untuk diambil Foto/Gambarnya.
2.	Proses Belajar Mengajar/Ekstrakurikuler* a. Kebiasaan memulai dan mengakhiri pembelajaran b. PMB oleh guru mata pelajaran c. Kegiatan Praktikum d. Kegiatan Ekstrakurikuler	*kegiatan yang penting dalam mendukung pengayaan data penelitian.
3.	Aktivitas Kepala Sekola dan Tenaga Pendidikan* a. Aktivitas Kepala Sekolah b. Aktivitas Guru c. Aktivitas Tata Usaha d. Profesionalitas	*kegiatan yang penting untuk di jadikan dasar verifikasi saat melakukan wawancara.
4.	Kegiatan Lainnya* a. Proses penerimaan siswa/i baru b. Perekrutan Guru/Karyawan Baru c. Penyusunan Kurikulum, RPP, dan lain-lain d. Penyusunan Anggaran Sekolah e. Mekanisme pengambilan kebijakan dan keputusan kepala sekolah f. Manajemen Lembaga secara umum.	* Untuk kegiatan yang sudah dilaksanakan pada awal tahun (atau saat peneliti belum memulai penelitian) maka akan diganti dengan wawancara.

Daftar Dokumentasi

Hari/Tanggal : 19 September 2018

Tempat : MTs Surya Buana Malang

No	Jenis Dokumen
1	Manajemen Sekolah a. Rumusan Visi dan Misi b. Kebijakan Sekolah
2	Data Kesiswaan a. Jumlah kelas dan jumlah siswa b. Jumlah pendaftar dan dan jumlah yang diterima tahun terakhir
3	Data ketenagaan a. Biodata Kepala Sekolah b. Guru (Tingkatan pendidikan, pengalaman tugas dst) c. Staf/Karyawan (tingkat pendidikan dan beserta rincian tugasnya)
4	Organisasi a. Struktur Orgnisasi MTs Surya Buana dan Rincian Tugas b. Kumpulan Surat keputusan dan surat tugas
5	Pedoman dan Peraturan-peraturan a. Deskripsi tugas kepala madrasah, guru, dan staf b. Pedoman/peraturan guru c. Pedoman peraturan akademik siswa d. Peraturan tata tertib sekolah
6	Sarana Prasarana Madrasah a. Denah lokasi MTs Ihyaul Ulum Dukun Gresik b. Gedung dan ruang MTs Ihyaul Ulum Dukun Gresik c. Sarana dan alat-alat pembelajaran d. Sarana dan fasilitas penunjang lainnya
7	Kurikulum dan Proses Belajar mengajar a. Penyusunan kurikulum dan RPP. b. Buku ajar yang dipakai c. Jadwal pelajaran, jadwal kegiatan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler

	d. Kurikulum
8	Pembiayaan sekolah a. Penyusunan anggaran sekolah b. Daftar sarana profit sekola



Lampiran: Surat Izin

Surat Izin Penelitian di MTs Surya Buana Malang

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398 Malang
<http://ftk.uin-malang.ac.id>, email: ftk@uin-malang.ac.id

Nomor : 2148 /Un.03.1/TL.00.1/09/2018
Sifat : Penting
Lampiran :
Hal : Izin Penelitian

03 September 2018

Kepada
Yth. Kepala MTs Surya Buana Kota Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Rudi Hartono
NIM : 14170027
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik : Ganjil - 2018/2019
Judul Skripsi : Kebijakan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Surya Buana Kota Malang

Lama Penelitian : September 2018 sampai dengan Oktober 2018
(2 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :
Yth. Ketua Jurusan MPI
Arsip

Surat Rekomendasi untuk Kementerian Agama Kota Malang

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398 Malang
<http://ftk.uin-malang.ac.id>, email: ftk@uin-malang.ac.id

Nomor : 2148 /Un.03.1/TL.00.1/09/2018
Sifat : Penting
Lampiran :
Hal : Izin Penelitian

04 September 2018

Kepada
Yth. Kepala Kementerian Agama Kota Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

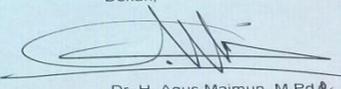
Nama : Rudi Hartono
NIM : 14170027
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester-Tahun Akademik : Ganjil - 2018/2019
Judul Skripsi : Kebijakan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Stud Kasus di MTs Surya Buana Kota Malang

Lama Penelitian : September 2018 sampai dengan November 2018

diberikan izin untuk melakukan penelitian di MTs Surya Buana Malang.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :
1. Yth. Ketua Jurusan MPI
2. Yth. Kepala MTs Surya Buana Malang
3. Arsip

Surat Tembusan dari Kemenag



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
 Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@gmail.com

Nomor : B- 2009 /Kk.13.25.2/TL.00/09/2018 18 September 2018
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Hal : **Izin Penelitian**

Kepada Yth.
 Kepala MTs Surya Buana kota Malang
 Di
 Malang

Menindaklanjuti surat Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-2165/Un.03.1/TL.00.1/09/2018 tanggal 4 September 2018 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : RUDI HARTONO
 NIM : 14170027
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Skripsi : Kebijakan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Studi Kasus di MTs Surya Buana Kota Malang

Mengadakan Penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kankemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



Kepala
 Kantor Pendidikan Madrasah
 Dr. SUTRISNO, M.Pd
 NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Dekan FITK UIN Maliki Malang
3. Mahasiswa yang bersangkutan

Lampiran: Dokumentasi

Ket: MTs Surya Buana Malang



Ket: Siswa/i MTs Surya Buana



Ket: kegiatan di Pondok Pesantren



Ket: Halaman dalam MTs Surya Buana Malang



Data Hasil Wawancara

No	Catatan Hasil Wawancara	Keterangan
1	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menyusun kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“... bagi saya, masa depan MTs Surya Buana tidak hanya berada di tangan saya seorang, selaku kepala sekolah. Masa depan lembaga ini ada ditangan orang-orang yang ada dalam lembaga ini, dari kepala sekolah sampai dengan siswa/i. Makanya kolektif kolegial menjadi penting untuk masa depan lembaga. Kolektif kolegial itu muncul dari nilai-nilai kesetaraan,.. kebersamaan,.. dan kekeluargaan,.. Saya menyadari bahwa posisi saya sebagai kepala sekolah pada hakikatnya ya, sama dengan bpk/ibu guru pada umumnya. Yang membedakan saya dengan mereka hanya pada tugas lebih yang saya emban. Palingan saya hanya mengawasi, merencanakan, mengendalikan, kontrol, mengajar juga, dan itu saya jalankan dalam posisi otoritatif kepala sekolah. Karena di dalam otoritas itu melekat kekuasaan,, Walaupun saya berada di posisi puncak dalam lembaga ini, saya tidak pernah memakai cara-cara otoriter dalam arti sesungguhnya, terhadap bawahan saya, melainkan dengan cara demokratis yang berfondasi pada nilai-nilai islam,..”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
	<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Kolektifitas muncul dari alam alam demokratis yang berfondasi pada nilai-nilai islam dengan tujuan partisipasi seluruh pihak terkait dapat terwujud dalam proses kebijakan strategis. Setiap pihak yang berkepentingan dalam lembaga ini memiliki hak untuk terlibat. Tinggal mau mereka gunaka tidak hak partisipasinya. Saya tidak ingin naif dalam hal ini, bagi saya ide dan solusi itu bukan hanya milik saya selaku kepala sekolah, tapi dia milik semua orang. Darisitu saya berkesimpulan, kalau ruang gerak orang itu dibatasi, maka ide dan solusi itu</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>berpotensi tidak muncul. Makanya, saat saya memimpin lembaga ini sejak tahun 2010, saya selalu mengedepankan prinsip partisipatoris. Namun, tingkat partisipasi yang saya berikan tidak mencakup semua hal,..... ada batasan untuk itu, pada wilayah mana mereka terlibat aktif dan di wilayah mana mereka tidak terlibat.”</i></p>	
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“kebijakan itu bukan hasil dari perenungan dalam ruang hampa. Tapi itu merupakan hasil dari sebuah proses yang dilakukan seseorang dengan lingkungan sosial pendidikan. Semakin seseorang intens berinteraksi dalam lingkungan..... sudah pasti dia akan dapat melakukan analisis yang berbeda dengan orang yang hanya duduk di dalam ruangan saja. Kluw di lembaga kami, MTs Surya Buana Malang, interaksi antara pihak berkepentingan dengan lingkungan sosial pendidikan dan alam, sudah menjadi budaya. Anda bisa lihat dari Visi lembaga ini. interaksi menjadi penting karena untuk menghindari munculnya sifat individualisme yang nanti akan berujung pada pragmatis dan oportunistis. Itulah mengapa prestasi yang ingin diwujudkan oleh MTs Surya Buana harus berangkat dari kesadaran akan lingkungan (alam) yang bertumpuh pada moralitas. Bpk/Ibu guru dan juga Siswa/i tidak akan memiliki kepekaan terhadap lingkungan di sekelilingnya, jika justru malah mengambil jarak dengan lingkungan itu sendiri, kami justru melakukan hal yang sebaliknya yakni menyatu dengan lingkungan,”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Analisis lingkungan internal dan eksternal sangat menentukan langkah apa yang akan diambil lembaga ini dan inovasi apa yang akan dihasilkan lewat hasil analisis lingkungan. Karena bagaimanapun juga, kebijakan yang kami susun harus sebisa mungkin sesuai dengan tanggapan dan kebutuhan yang ada. Kami tidak ingin kebijakan yang kami buat tidak menyelesaikan persoalan yang lembaga alami serta yang menjadi kebutuhan. Kami tidak pernah membuat analisis yang asal jadi, anda bisa lihat buktinya lewat akreditasi sekolah, karena analisis yang kami lakukan selalu berangkat dari kondisi objektif yang ada dalam lingkungan internal dan eksternal.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs</p>

<p>Jawaban: <i>“Analisis lingkungan harus disesuaikan dengan Visi, Misi dan Tujuan Madrasah. Ketiga hal itu harus dimanifestasi ke dalam kebijakan. Artinya ketiga hal itu di tempatkan sebagai fondasi dari kebijakan. Dengan begitu kebijakan akan memiliki karakteristik yang khas dari lembaga ini, agar nantinya proses transformasi berlangsung dalam koridor yang sudah tetapkan dalam ketiga komponen dasar lembaga.”</i></p>	Surya Buana
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Analisis lingkungan memang sangat penting dalam menyusun kebijakan. Ia menjadi pra-penyusunan kebijakan. Saya beserta jajaran lembaga ini, sangat memperhatikan betul perkembangan dalam lingkungan pendidikan, baik itu dalam internal maupun eksternal. Pihak kami, tepatnya saya sendiri, pernah melakukan study banding ke salah satu lembaga pendidikan di Malasya. Hasil dari studi itu, saya melihat kalau pada dasarnya kegagalan dan kesuksesan kebijakan sangat ditentukan dalam analisis lingkungan. Bisa saja orang melakukan analisis terhadap satu persoalan yang notabene itu tidak memiliki keterkaitan dengan persoalan dan kebutuhan yang ada dalam lembaga, dan hasil analisis yang tidak tepat itu digunakan untuk menyusun kebijakan,..... bisa gagal ketika di implementasi.”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“... Selama saya memimpin lembaga ini, MTs Surya Buana Malang, belum pernah saya dan para bawahan saya mengadopsi mentah-mentah [Cpoy-Paste] kebijakan dari lembaga lain. Tapi kalau adopsi dalam artian pembaharuan itu pernah. Seperti saat saya studi banding ke Malasya....., ada budaya literasi Agama dan riset pengetahuan umum yang diterapkan di Malasya....., waktu untuk mempelajari pelajaran umum hanya setengah hari, dan setengahnya lagi dipakai untuk mengaji dan baca kitab Islam. Alhamdulillah, siswa/i mereka sangat berprestasi. Nah, saya melihat pola kebijakan itu bagus untuk diikuti. Tapi kan, saya tidak kemudian mengadopsinya mentah-mentah, karena bagaimanapun juga budaya kami dengan mereka kan berbeda. Sehingga yang saya lakukan adalah memformulasi kebijakan yang ada untuk disesuaikan dengan yang ada di MTs Surya</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>Buana.</i>”</p>	
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“... apapun yang kita lakukan dalam menyusun kebijakan tidak terlepas dari dinamika internal dan eksternal. MTs Surya Buana setiap menyusun kebijakan berangkat dari dinamika yang ada, akan tetapi itu harus ditempatkan sebagaimana mestinya agar sesuai dengan kebutuhan. Walaupun kami berangkat dari dinamika yang ada, tapi kebijakan yang kami buat berdasarkan kebutuhan lembaga. Apa yang dirasa perlu, ya, kami buat sebisa mungkin. Lingkungan internal dan eksternal disini sifatnya hanya variabel penting, sebab keberhasilan kebijakan dalam mendorong perubahan, sedikit banyak disebabkan oleh faktor lingkungan. Antara kebutuhan lembaga dengan dinamika yang ada harus di korelasi secara koheren, agar kebijakan yang kami buat dapat sesuai dengan perkembangan yang ada.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Jadi, perkembangan pendidikan tidak semuanya harus respon. Kami juga memilih mana yang perlu dan mana yang tidak. Tapi, bukan berarti [yang tidak] itu kita biarkan begitu saja, ada pihak terkait di lembaga ini yang bertugas untuk mengamati perkembangan. Misalkan seperti perubahan kebijakan kurikulum, ketika kebijakan itu di sahkan, kami tidak serta merta mengikuti, sebab asumsi kami adalah faktor internal lembaga, khususnya kultur yang ada dalam lembaga.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“..... secara struktural, MTs Surya Buana Malang berada di bawah naungan Yayasan Bahana Cita Persada Malang.... kita yang di pihak lembaga tidak bisa melakukan sesuatu yang sifatnya melampaui wewenang yayasan. Berdasarkan pengalaman saya selama memimpin Madrasah, pihak yayasan belum pernah melakukan intervensi... paling saya cuman diingatkan saja. Terlepas dari itu, dalam proses penyusunan kebijakan pihak yayasan menyerahkan semuanya pada kami. Artinya.... kami [MTs Surya Buana] otonom dalam proses kebijakan..... pihak yayasan hanya berperan untuk menilai apakah kebijakan yang kami buat layak atau tidak.</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p><i>disinilah tugas saya beserta bpk/ibu guru di lembaga ini untuk meyakinkan pihak yayasan dengan argumentasi yang rasional, apalagi yang berhubungan dengan besar/kecil anggaran, bahwa kebijakan yang kami buat layak untuk diterima. kami bisa mengerti kenapa pihak yayasan melakukan hal itu, sebab bagaimanapun juga kan, setiap kebijakan pastila ada anggaran yang mesti dikeluarkan.”.</i> <i>“Pengalaman saya semenjak menjabat sebagai Kepala Madrasah sejak 2010, anggaran yang saya dengan kawan-kawan pengajar buat hanya berkisar diantara Rp. 500 juta-an. Itu suda maksimal. Disinilah biasanya terjadi kendala. Kebijakan yang kita buat kadang tidak disetujui, bukan karena kebijakannya yang tidak tepat, tapi lebih pada persoalan anggaran. Sebab, pihak yayasan di sinikan tidak hanya mendanai MTs Surya Buana saj, tapi ada lembaga lain yang juga dibawa naungan yayasan perlu untuk pendanaan.”</i></p>	
<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Dalam persoalan ini pihak yayasan sangat jeli. Mereka bisa untuk tidak menyetujui kebijakan yang kami buat dan juga menyetujui. Kalau kendala itu ada pada anggara, ada dua kemungkinan. Pertama, tidak menyetujui karena kebijakan tidak substantif dan anggaran yang tidak masuk akal. Kedua, mereka bisa menyetujui jika kebijakan itu subtantif [bermutu] dan kalau anggaran yang di ajukan terlalu besar, biasanya mereka melakukan pengetatan atau memangkas anggaran. Kalau kami dihadapkan pada situasi pertama, tidak disetujui, sedangkan kami merasa kebijakan itu penting untuk dilaksanakan, maka kami terpaksa harus mencari pendanaan dari pihak luar yang memiliki visi yang sejalan dengan kami dan juga yayasan.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd (Kepala Madrasah MTs Surya Buana Malang)</p> <p>Jawaban: <i>“Proses untuk sampai pada persoalan anggaran itu cukup panjang. Seperti yang saya katakan tadi, kalau ada prosedur yang mesti dilalui dalam proses kebijakan.... dimulai dari analisis lingkungan yang kemudian melakukan penyusunan kebijakan dengan melibatkan seluruh komponen SDM dilembaga. Setelah itu, hasil analisis tersebut diajukan dalam raker sekolah [rapat kerja]. Dri raker itulah kami merumuskan kebijakan dengan segala macam bentuk argumentasi untuk bagaimana caranya menemukan suatu resolusi untuk kebijakan yang berkualitas. Hasil raker itulah yang akan kami bawa dalam rapat pleno untuk dibahas, apakah setuju atau ditolak oleh pihak yayasan.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jabawan <i>“MTs Surya Buana memerlukan kritik dan saran. Dari situ akan di jadikan bahan untuk mengevaluasi agar menjadi lebih baik. Itu sebabnya pak kepala membuat kebijakan untuk membuat forum kultural dengan orang tua siswa/i. Tujuannya untuk itu, mendapat masukan, apa saja yang harus di lakukan dan sebagainya..”</i></p>	<p>Rabu 26-Juni-2019. Di MTs Surya Buana Malang</p>
<p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban <i>“Kita disini memang sangat terbuka bagi setiap orang untuk memberikan masukan (pandangan/gagasan) positif bagi lembaga. Semua itu kami tampung. Jika memang baik kami ambil, jika tidak ya tidak. Tapi prinsipnya setiap orang boleh terlibat, termasuk sampeam (saya selaku peneliti) kalau memang dari hasil penelitian itu kami lihat berguna bagi lembaga, kami juga akan paki.”</i></p>	<p>Rabu 26-Juni-2019. Di MTs Surya Buana Malang</p>
<p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban <i>“Sulit mas, kalau ingin memajukan (MTs) Surya Buana ini tanpa dukungan dari berbagai pihak. Pak kepala selalu mengingatkan kami, terkait bagaimana bekerja sama dengan sesama bpk/ibu guru. Sebenarnya kami sudah melakukan itu. Selama pengalaman saya, ya, keputusan yang ingin diambil selalu di diskusikan kepada kami.</i></p>	<p>Rabu 26-Juni-2019. Di MTs Surya Buana Malang</p>

	<i>Meminta saran dan kritik kalau memang itu ada yang kurang tepat.”</i>	
2	<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Visi, Misi, dan Tujuan adalah cita-cita abstrak yang di dalamnya terdapat makna bagi masa depan lembaga. Itu seperti harapan. Orang kan selalu bekerja dan berusaha karena ada harapan akan masa depan yang baik. Makanya orang terus bekerja. Sama dengan kami disini,..... menjadi harapan, sehingga kami selalu terdorong untuk mencapai dan mewujudkan harapan yang ada dilembaga ini. Ketika kita berbicara soal harapan, maka kita berbicara soal tindakan. Tindakan itulah yang menjadi perwujudan kongkret untuk menuju dan mewujudkan harapan tersebut..... melalui instrumen kebijakan. kebijakan itu kan dibuat. Dana membuat itu otomatis orang harus bertindak. Artinya, tanpa ada nilai praksis orang tidak akan membuat kebijakan. Jangan untuk membuat, menganalisis saja tidak. Karena mereka tidak terdorong untuk bertindak. Makanya, saya selalu menekankan pada bawahan saya, kalau kebijakan itu adalah manifestasi dari cita-cita abstrak atau harapan itu yang perlu untuk direalisasikan bersama.”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
	<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Dalam merumuskan kebijakan strategis, karena ini menyangkut realisasi dari cita-cita abstrak tadi. Maka kita harus menerjemahkan ke dalam berbagai point penting yang kemudian kita jadikan sebagai kebijakan strategis. Sebab ini kan menyangkut suatu langkah percepatan untuk mencapai tujuan dari lembaga. Maka dalam prosesnya, sebelum kami merumuskan kebijakan secara bersama-sama, saya membuat tim-tim khusus untuk membahas isu/masalah yang spesifik. Saat pembentukan Tim, saya sudah memberikan arahan terkait tugas apa yang harus mereka laksanakan. Tim itu yang akan membahas isu yang spesifik, dan saya memberikan batas waktu. Setelah itu,</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>kami akan bertemu dalam rapat formal sekolah untuk membahas pelaksanaann, setelah itu kami baru membahas rumusan kebijakan secara sistematis dan rigid dalam rapat kerja, untuk nantinya di ajukan pada rapat pleno”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Merumuskan kebijakan strategis harus melibatkan banyak pihak. Mulai dari kepala sekolah, waka, hingga orang tua siswa/i. Karena untuk mengetahui kondisi objektif, maka harus ada pandangan dari orang-orang yang ada dalam lembaga dan juga diluar lembaga, dalam hal ini orang tua siswa/i. Namun, ada tempat tersendiri dari kelompok yang terlibat dalam menyampaikan pandangan mereka. Seperti orang tua siswa/i, kami membuat pengajian yang sala satunya adalah untuk menampung aspirasi. Dan untuk bpk/ibu guru tempatnya ketika rapat sekolah dan juga pengajian ketika waktu-waktu istirahat jam pelajaran.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Seluruh pihak akan menyampaikan pandangan mereka dalam rapat kerja. Setelah itu, kami melakukan diskusi untuk mencari resolusi yang nantinya dirumuskan dalam kebijakan sekolah. Sebab, saya selaku kepala madrasah MTs Surya Buana, tidak bisah serta-merta mengambil keputusan sendiri. Karena bagi saya, ketika saya membuat kebijakan tanpa memperti-mbangkan pandangan-pandangan dari Bpk/ibu guru, tentu kebijakan tersebut tidak akan mendapatkan respon yang baik.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban:</p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>“..... dalam proses merumuskan kebijakan, sangat mengutamakan substansi. Substansi berkaitan dengan kapasitas keilmuan kualitas. Kebetulan di sini ada guru yang lulusan ekonomi, ketika beliau berbiacara soal ekonomi apalagi yang menyangkut pembiayaan tentu itu akan menjadi pertimbangan serius bagi kami. Karena, kapasitas ilmunya itu sudah terbukti, minimal itu ditunjukkan dari gelar yang dimiliki. Itu cuman contoh kecil.... Oleh karenanya, pengetahuan yang dimiliki Bpk.ibu guru dari latar keilmuan yang berbeda-beda, akan kita tampung semuanya dan ketika saat rapat kerja kita akan bahas bersama. Dalam proses itu, kita menggunakan SWOT sebagai usaha untuk mencari suatu resolusi yang tepat untuk kebijakan yang akan dibuat. Tentu itu akan ditunjukkan untuk masa depan MTs Surya Buana”</p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: “Kami membuat kebijakan selalu berangkat dari kebutuha. Tapi bukan berarti kita mengabaikan hal substansial dari kebijakan itu sendiri. Segala sesuatu yang sifatnya penting dalam kebijakan, akan menjadi pertimbangan bagi kami dalam membuat kebijakan. Tentu ini harus melalui berbagai macam tindakan, seperti melakukan peninjauan kembali atas apa yang ada dalam lembaga untuk mengetahui relevansi dengan kondisi yang sedang terjadi.”. “..... saya selaku kepala sekolah selalu bersandar pada kebutuhan yang ada di dalam lembaga. Artinya sifatnya kondisional.Tergantung pada situasi apa yang lebih urgen. Tentu semua itu memiliki tujuan agar terjadi suatu integrasi secara kelembagaan, baik itu di internal maupun eksternal. Dari kebutuhan inilah kita harus mampu menerjemahkan tantangan yang ada ke dalam kebijakan strategis agar sesuai dengan Visi, Misi dan Tujuan dari MTs Surya Buana Malang. Saya selalu mengatakan kepada bpk/ibu guru bahwa, tidak ada kompetisi, tapi kooperatif.”</p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>Jawaban: <i>“Karena kita berangkat dari asas kebutuhan. Maka dalam berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan dibuat, maka pertimbangan itu harus berlangsung dalam suasana yang kooperatif. Kami tidak ingin, merumsukan kebijakan yang tidak berdasarkan kebutuhan, karena hal itu nantinya akan berakibat fatal. Konsekuensi dari kebijakan yang di buat tidak berdasar pada kebutuhan lembaga adalah membuat proses transformasi lembaga cenderung tidak efektif dan efisien.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Tentu kami sangat memperhatikan perkembangan yang ada, tapikan lembaga ini memiliki prinsip yang ada dalam visi. Jadi setiap pembaharuan kebijakan harus tetap di orientasikan pada terwujudnya visi dari MTs Surya Buana. Kami percaya, bahwa jika visi lembaga terwujud, maka dengan sendirinya kami juga berkontribusi dalam mewujudkan visi bangsa Indonesia.”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Perumusan kebijakan sangat mempertimbangkan manfaat apa yang akan di dapat oleh lembaga dan pihak yang berkepentingan. Seperti Contoh biaya pendidikan..... mengingat MTs Surya Buana merupakan lembaga swasta, maka biaya menjadi satu hal yang cukup menjadi beban bagi kami. Ketika kita meningkatkan biaya pendidikan, namun kalau sistem yang ada dalam negara tidak mengarah pada kualitas tentu pihak dari orang tuas siswa/i akan merasa sangat dirugikan. Makanya, kami berusaha untuk bagaimana kebijakan yang kami buat dapat menjawab kebutuhan akan kualitas yang diperlukan oleh pihak siswa/i. Tentu ini hanya dapat di capai lewat kebijakan itu sendiri.”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan</p>	Rabu, 19, September,

<p>strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>".... Seperti SPP. Biaya SPP yang kami kenakan bagi siswa/i memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Ada yang Rp.500.000,..... Rp. 450.000. Nominal tersebut, bagi kami, tidak begitu memberatkan bagi orang tua siswa/i. Hal itu baru akan memberatkan, jika pembelajaran disekolah tidak mengarah pada kualitas. Maka dari itu, kami mencoba untuk membalasnya dengan kualitas."</i></p>	<p>2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>".... setiap kebijakan yang kami buat harus dapat menjawab perodalan dan berangkat dari kebutuhan lembaga. Karena buat apa kita membuat kebijakan jika tidak bisah mengatasi persoalan dan tidak menjawab kebutuhan. Hal itu akan sia-sia tentunya. Pada dasarnya, saya tidak ingin membuat kebijakan yang terluha luar biasa, karena saya sadar kalau lembaga ini masi memiliki keterbatasan sendiri. Kemampuan kami yang masih terbatas, juga menjadi pertimbangan. Apalagi ini kan lembaga swasta."</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>"Kenadal itu banyak Mas. Pertama, biaya untuk masing-masing program. Kedua, gedung sekolah yang sempit, tapi kami sedang dalam tahap membangun sekolah baru di area mau ke gasek. Ketiga, tenaga pendidik yang masih sedikit. Alhamdulillah dari tantangan yang ada, sejauh ini masih belum menjadi alasan bagi kami untuk terus berinovasi demi kemajuan lembaga ini"</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Kami melakukan konseptualisasi akan masalah. Konseptualisasi menjadi penting untuk memfokuskan pada satu masalah. Seperti yang saya katakan tadi, bahwa kan banyak yang punya pandangan dan kepentingan, dengan melalui proses ini, kami mencari apa sebenarnya yang benar-benar dibutuhkan. Karena memang, setiap kebijakan yang kami buat, berangkat dari kebutuhan, terlepas dari dinamika yang ada. Kebutuhan bukan berarti kebijakan yang kami buat tidak memiliki korelasi dengan dinamika yang ada..... Setelah tahap ini selesai, maka kami semua melakukan pengenalan atas masalah.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Perumusan kebijakan memang sangat kompleks, karena memang harus melibatkan banyak proses serta variabel. Sehingga tahap ini tidak dibuat asal-asalan. Karena kami melihat bahwa tahap sebagai satu kesatuan sistem yang dinamis. Sehingga rasionalisasi menjadi hal penting yang harus diutamakan. Karena kalau, katakanla, kebijakan yang kami buat terkesan tidak masuk akal (Irasional), tentu ketika rapat pleno kebijakan kami akan ditolak.”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Dalam proses ini, barangkali berbeda dengan lembaga lain, bahwa di MTs Surya Buana, rumusakan kebijakan melibatkan seluruh komponen yang ada di lembaga ini. Baik itu dari para guru dan karyawan, dan juga orang tua siswa. Akan tetapi, tingkat partisipasi berbeda. Kalau dengan orang tua siswa, kami melakukannya saat ada rapat dengan orang tua siswa/i. Kami memiliki program pengajian yang juga hendak menyaring atau menampung aspirasi orang tua siswa/i. Sedangkan dengan bpk/ibu guru, tentu setiap hari. Saya sendiri mendesain, menggunakan</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>pola yang sama, pengajian di saat jam istirahat, dari situ sya hendak menyaring atau menampung aspirasi dari Bpk/ibu guru.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Ada ya batas waktu yang kami tetapkan. Karena bagaimanapun juga kan kebijakan itu harus evaluasi nantinya. Maka dalam proses merumuskan kebijakan kami juga menetapkan jangka waktu beserta parameter keberhasilan. Ada kebijakan yang sifatnya jangka pendek, yakni hanya satu semester saja. Kemudian jangka menengah, yakni lima tahun. Dan jangka panjang yaitu sepuluh tahun.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Saya sendiri ingin membuat kebijakan sebanyak mungkin. Namun kan saya juga sadar kalau kebijakan itu kan berbicara soal kualitas. Maka dari itu, semua itu sudah dibuat saat rapat pleno bersama yayasan. Lagi pula, kendala yang di MTs Surya masih cukup besar ya, jadi kita tidak ingin terlalu ambisius.”</i></p>	<p>Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

	<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Kami hanya memperhatikan masalah yang urgen. Karena, kami memiliki keterbatasan....., oleh karenanya kami berusaha agar menetapkan masala atau isu yang urgen untuk membuat kerja bpk/ibu guru yang hendak melaksanakan untuk senantiasa tetap fokus pada suksesti kebijakan”. “Jika terjadi konflik kepentingan dalam menyusun kebijakan, saya sebagai kepala sekolah selaku pihak otoritatif dalam mengambil keputusan, harus memakai cara yang demokratis, yakni foting. Kadang, ketika terjadi kebijakan bisa di setuju dan tidak, tergantung pada rasionalisasi pihak-pihak yang berkepentingan”</i></p>	Rabu, 19, September, 2018, di MTs Surya Buana
	<p>Pertanyaan: Bagaimana Kepala sekolah merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“kalau mas (peneliti) tadi bilang pak kepala membuat tim-tim kecil untuk membahas suatu keputusan yang bakal di ambil, itu benar. Tapi jangan di bayangkan tim ini seperti yang ada di buku-buku ya.”</i></p>	Rabu, 26 Juni 2019, di MTs Surya Buana Malang
3	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Tahap implementasi kebijakan, saya berpegang pada prinsip demokratis dengan gaya persuasif. Gaya persuasif yang saya gunakan untuk menghindari dari praktik otoriter, sebab bpk/ibu guru nantinya akan cenderung tertekan. Dalam keadaan yang tertekan, mereka tidak akan bisa berpartisipasi secara total uuntuk mesukseskan kebijakan yang sudah di tetapkan. Sedangkan kalau cara persuasif, bpk/ibu guru akan cenderung merdeka, namun bukan berarti mereka terbebas dari beban moral. Beban moral</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>disini dalam artian ada tanggung jawab yang di emban bersama untuk di lakukan.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Semisal saya menerapkan kebijakan tentang ‘Discovery Learning’. Saya tidak serta merta langsung menginstruksikan kepada bpk/ibu guru untuk menggunakannya dalam proses belajar. Karena bagi saya, tidak semua guru yang ada bisa menggunakan itu, oleh karenanya, saya memberikan arahan memberi tahu dan juga mengikutkan mereka pada workhosp dan pelatihan tentang model pembelajaran tersebut. Ada tahap-tahap yang harus di lalui oleh guru sebelum menerapkan model belajar ‘Discovery Learning’. Karena kalau saya memaksa, tentu bagi guru yang belum terbiasa atau belum faham, saat menerapkan akan cenderung tidak efektif.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Kebijakan ‘Discovery Learning’ pada awalnya saya terapkan di kelas 9 (IX), itupun saya juga memilih hanya pada guru-guru yang secara kualitas sudah saya ketahui. Sehingga saya tidak ragu untuk menginstruksikan pada mereka. Akan tetapi, penerapan itu saya juga mengajak pada guru yang kompeten mengajarkan pada mereka yang belum memahami.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>Jawaban: <i>“Kebijakan yang sudah kami buat, tidak serta merta langsung di implementasi. Ada situasi dan kondisi yang menjadi pertimbangan kami sebelum mengimplenetas kebijakan. Seperti melihat kesiapan para bpk/ibu guru dan sebagainya. Karena tidak mungkin saya memaksakan khendak untuk menimplementasi, oleh sebab itu kami lihat betul kesiapan dari para pelaksana. Mengingat MTs Surya Buana sendiri kan masih memiliki berbagai kendala.</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Namun bukan berarti saya selaku kepala sekolah membiarkan. Saya selalu melakukan terobosan saat menghadapi situasi yang buntu. Artinya, saya merangkul beberapa orang guru yang saya lihat sudah cukup berpengalaman, kemudian saya arahkan. Setelah mereka memahami, barula kebijakan itu di implementasi, terlepas apakah kemudian para pelaksana masih banyak yang belum siapa. Karena bagaimanapun juga kebijakan yang sudah dibuat harus di implementasi. Dari proses ini tentu saya akan terus memantau perkembangan, ada forum khusus untuk saya melakukan kontrol bagi para pelaksana.”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Jadi, gaya persuasif itu kan sifatnya mengajak. Dan saya merasa bahwa mengajak seseorang itu membutuhkan rasionalisasi. Tahapan rasionalisasi hanya mungkin jika ada proses komunikasi, baik itu formal yang berlangsung tiap kali rapat, ataupun nonformal. Dengan begitu, saya mengetahui apa yang diinginkan oleh orang yang saya pimpin, dan begitu juga sebaliknya.”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Ruang lingkup kebijakan sangat luas. Seperti keterbukaan penyampaian informasi usulan-usulan apa yang menjadi kendala teknis, dan sebagainya. Setelah itu pertanggung-jawaban penyampaian informasi, dimana setiap penyampai informasi harus bisa mempertanggung jawabkan validasinya. Kemudian komunikasi terkait peran aktif dari pada unit kerja atau pelaksana supaya konsisten, agar saya tetap bisah melakukan kontrol untuk menyatukan pandangan tentang tujuan kolektif.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Hampir sebagian besar kebijakan yang gagal saat di terapkan, itu bersumber dari gagalnya untuk memahami orang saat melakukan sosialisasi. Ada banyak variable yang menjadi penyebab, mengapa sosialisasi itu gagal, sala satunya adalah gaya otoriter. Kita bisalihat kebijakan tentang fulday schol yang banyak mendapat penolakan kala itu, bila berangakt dari penolakan, maka sejatinya kebijakan tersebut di instruksikan hanya berdasarakan pada otoritats dari kementrian, tanpa berusaha untuk memahami kesiapan dari penyelenggara”.</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Kebijakan yang kami buat di sini, bukan karena kehendak saya semata. Tapi menjadi kehendak kolektif. Karena bagaimanapun juga saya tidak bisa menafikan fakta bahwa ide kreatif itu tidak hanya milik kepala sekolah, tapi milik semua. Sehingga dia bisa datang dari siapa saja. Ketika saya ingin mengelurakan suatu kebijakan, saya selalu tanyakan pada bpk/ibu guru apa mereka setuju atau tidak. Ketika mereka tidak setuju dengan berbagai rasionalisasi, tentu kebijakan itu tidak saya lanjutkan. Intinya komunikasi dan diskusi selalu saya utamakan dalam proses kebijakan.”.</i> <i>“Tapi dalam kondisi yang mendesak. Ada kebijakan yang kami buat hanya melibatkan bpk/ibu guru yang berada pada posisi strategis. Karena itu seifatnya mendesak. Sehingga saya tidak harus menunggu persetujuan dari semua pihak yang ada. Disini sebenarnya yang paling sulit. Karena saya beserta aktor strategis lainnya harus membuat kebijakan tanpa harus menabrak kebijakan yang suda di tetapkan sebelumnya. Kami sangat berhati-hati dalam membuat kebijakan yang sifatnya mendesak.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban: <i>“saya percaya ya mas, kalau kita kerjasama kan pasti akan mempermudah untuk mengerjakan sesuatu. Jadi kami pasti mendukung, kalau kegiatan-kegiatan atau apapun itu, selama bisa mendorong kerjasama, minimal, dengan pihak di internal lembaga.”</i></p>	<p>Rabu 26 Juni 2019 di MTs Surya Buana Malang</p>

	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban: <i>“kami mencoba untuk tidak memaksakan. Meski program (Discovery Learning) itu sudah diputuskan untuk di terapkan, tidak mesti harus waktu itu juga semua ikuti. Kan orang punya kemampuan berbeda ya,.. siswa juga harus di persipkan untuk program itu. Makanya, kami menerapkan program itu bertahap. Untuk apa bertaha? Ya untuk mengektifkan program yang sudah dibuat.”</i></p>	Rabu 26 Juni 2019 di MTs Surya Buana Malang
	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu di MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban <i>“Kami sering di arahkan untuk mengikuti kegiatan diluar. Baik yang di selenggarakan oleh pemerintah daerah atau pihak lain, selama itu terkait dengan kepentingan lembaga. Pengetahuan kan ya mas, harus di update terus. Makanya kami bisa mengerti maksud dari pak kepala.”</i></p>	Rabu 26 Juni 2019 di MTs Surya Buana Malang
4	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Saya tiap hari melakukan evaluasi dan pengendalian serta evaluasi lewat pengajian. Tujuannya agar guru-guru tidak bosan dengan istilah rapat. Karena saya memakai kata pengajian, jadinya dewan guru tidak merasa bosan, justru dengan strategi ini mendapat keuntungan secara keagamaan dan juga kelembagaan dalam artian kebutuhan sekolah. Dengan saya melakukan ini, maka saya melakukan cara seperti ini semuahnya dapat terkoordinasi dengan baik”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
	<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu</p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs

<p>MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Saya menyadari bahwa, kebijakan yang kami buat dan sudah diputuskan sebelumnya masih belum sempurna. Lingkungan juga kan dinamis ya, jadi dengan cara itu kita bisa melakukan perbaikan agar menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Namun, bukan berarti kita melakukan perobakan substansial terhadap kebijakan, tapi yang kami lakukan adalah sebatas penyesuaian semata, tanpa harus mengurangi substansi kebijakan itu.”</i></p>	Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Konflik kepentingan itu selalu ada. Namun, itu hanya sebatas karena kemampuan setiap bpk/ibu guru yang berbeda-beda. Seperti saya katakan sebelumnya, bahwa kebijakan yang kita buat itu hasil dari kesepakatan bersama di dalamnya mengartikulasi kepentingan masing-masing pihak. Namun, ada kepentingan pihak-pihak tertentu yang memiliki porsi lebih besar terartikulasi dalam kebijakan. Hal inilah yang menimbulkan kecemburuan. Jadi konflik yang terjadi bukan seperti yang terjadi dalam masyarakat pada umumnya, tapi lebih karena kecemburuan. Saya selaku kepala sekolah, ada hendak menjadi penengah. Sebagai penengah, artinya saya tidak memihak. Dalam konteks inilah saya bisanya mengharmoniskan ketegangan yang terjadi dengan cara-cara yang demokratis, namun bertumpuh pada nilai-nilai islam.”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Saat saya melakukan pengendalian, ada berbagai asas yang digunakan. Seperti, asas tercapainya tujuan, efisiensi kontrol,.....tanggung jawab pengawasan,..... mengawasi langsung, refleksi, pengawasan individu, penyesuaian</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana

<i>dengan lembaga....”</i>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Bagi saya, sala satu indikator keberhasilan kebijakan adalah ketika siswa/i bisah memberikan yang terbaik bagi lembaga ini. Seperti misalkan kebijakan discovery learning, siswa membuktikan itu dengan menorehkan juara diberbagaia ajang lomba, baik lokal maupun internasional.”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Alhamdulillah selama saya memimpin belum terjadi dinamika konflik kepentingan dari bpk/ibu guru. Itulah yang membuat mengapa saya berani untuk mengatakan kalau kebijakan yang selama ini kami buat selalu tetap sasaran, ketimbang sekolah lain. Hal ini dibuktikan dengan akreditas ‘A’ yang lembaga kami dapat.”.</i> <i>“Artinya, akreditasi tersebut merupakan bentuk pengakuan bahwa memang kualitas di lembaga ini sudah cukup baik. Meskipun kami menyadari bahwa masalah Sarpras dan keuangan menjadi hambatan. Konflik kepentingan bagi saya biasa ya, namun saya sendiri sejauh ini bisa mencegah hal itu.”</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Kalau di tanya tantangan apa, ya banyak. Seperti kami kekuarangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengajar. Sehingga terpaksa kami mengimpor dari luar. Tenaga impor itu aktif hanya pada hari Senin, Rabu dan Kamis. Tapi untuk yang ini kami masih bisa mengatasi. Ada tantangan yang cukup berat ya, seperti fasilitas</i></p>	Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana

<p><i>tempat yang masih terbatas.”</i></p>	
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Tiap tahun, banyak sekali orang yang berminat untuk mensekolahkan anaknya di sini (MTs Surya Buana). Namun karena tempat yang tidak mendukung, anak mereka ada yang menolak untuk sekolah di sini, sejauh ini anak-anak yang menolak sekolah di sini karena minimnya tempat bermain. Bagi saya itu wajar, karena mungkin pembawaan dari SD/MI sebelumnya.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Tantangan saya utama saya memang keterbatasan tempat. Namun, yang menjadi nilai jual kami di MTs Surya Buana pada masyarakat adalah program. Jadi kami memperhatikan betul kualitas dari kebijakan yang kami buat. Karena dari situlah kami bisa bersaing dengan lembaga lain. Apakah MTs Surya Buana inikan terintegrasi dengan Pesanteran. Namun itu tadi, keterbatasan tempat, sehingga pesantren hanya bisa menampung sekitar 10 persen dari total keseluruhan siswa yang ada. Kami dari pihak lembaga dan yayasan sementara ini tengah memperjuangkan untuk membangun lembaga di lokasi lain, tempatnya di sekitaran gasek yang luasnya sekitar 1 hektare. Karena MTs dengan Pesanteran ada dalam lingkup yayasan di level menengah, maka kebijakan integrasi adalah harus di buat.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>

<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Akhmad Riyadi, S.Si, S.Pd, M.Pd</p> <p>Jawaban: <i>“Bagi siswa/i yang tidak di pesantren, kami buat kebijakan integratif. Tujuannya untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan. Mas bisa lihat dari lingkungan lembaga kami, simbol-simbol agama yang ada dalam kelas dan lingkungan sekolah adalah untuk menciptakan suana seperti pesantren. Tentu tidak hanya itu, ada waktu-waktu tertentu untuk kami beserta siswa/i mengaji bersama, dan kalau waktunya sholat semua aktifitas harus diberhentikan. Bagaimanapun juga kami tetap membuat kebijakan yang integratif.”</i></p>	<p>Rabu, 26, September, 2018, di MTs Surya Buana</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaba: <i>“Mas, di MTs Surya Buana anda bisa lihat sendiri, akan lokasi yang tidak mendukung. Kami punya keinginan mengembangkan sarpras. Tapi kan, kita juga harus lihat kapasitas lembaga. Jadi untuk pengembangan (sarpras) kami memperhatikan itu yang paling utama.”</i></p>	<p>Rabu 26 Juni 2019 di MTs Surya Buana Malang</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban: <i>“Memang mas, setiap jam istirahat selalu diadakan pengajian kecil-kecilan. Tapi ini ya, tidak setiap hari juga. Karena ini sifatnya rutin dan tidak begitu formal ya. Paling satu minggu itu ada tiga sampai empat kali dilakukan. Begitu ya...”</i></p>	<p>Rabu 26 Juni 2019 di MTs Surya Buana Malang</p>
<p>Pertanyaan: Bagaimana kepala sekolah melakukan pengendalian dan</p>	<p>Rabu 26 Juni 2019 di MTs</p>

<p>evaluasi kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu MTs Surya Buana Kota Malang?</p> <p>Informan: Siti Zubaidah, S.Pd Waka Sarpras/Humas Guru IPS</p> <p>Jawaban: <i>“Mas, di MTs Surya Buana anda bisa lihat sendiri, akan lokasi yang tidak mendukung. Kami punya keinginan mengembangkan sarpras. Tapi kan, kita juga harus lihat kapasitas lembaga. Jadi untuk pengembangan (sarpras) kami memperhatikan itu yang paling utama.”</i></p>	<p>Surya Buana Malang</p>
--	---------------------------



Biodata Mahasiswa

Nama : Rudi Hartono
NIM : 14170027
Tempat Tanggal Laih : Elat, 8 Januari 1997
Kampus : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Masuk : 2014
Alamat Asal : Desa Elat
: Kec. Kei Besar Tengah
: Kab. Maluku Tenggara
: Prov. Maluku
No HP : 082245427847

Malang, 25 Juni 2019

Rudi Hartono
NIM.14170027