

## **ANALISIS EVALUATIF KEBIJAKAN SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN SISWA SMK MUHAMMADIYAH 2 PLAYEN YOGYAKARTA**

**Nurul Faiqah**

*UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*

*nurul.faiqah16@gmail.com*

### **Abstract**

*This article attempts to describe the "true tangle" between school policy at the level of idealism with the progress and commemoration of the competence of school leavers in the field of praxis in the field. This research takes place in SMK Muhammadiyah 2 Playen, Yogyakarta. Based on the evaluative analysis in the school showed that; 1) Generally, The formulation of school policy can be said to support the improvement of competency standards of graduate students SMK Muhammadiyah 2 Playen. The formulation of policy (policy making) is done through deliberation or work meeting of leaders and teachers. Judging from the form aktivnnya, then the policy is in the form of academic and non academic activities. 2) at the level of policy implementation, the policy implementers themselves come from the highest levels to the lowest levels such as head master, teachers, staffs, and students. Implementation is certainly through the process of communication and socialization with the target of school policy. the implementation of school policies on the way and the process of course encountered obstacles and challenges. The point that support the implementation of school programs are consistency of school residents, acceptance and participation of school residents and communication. While the obstacles and challenges of implementation of the policy include; lack of potential sources of schools; low student learning motivation; limited economic parent; and the low awareness of teachers. 3) Evaluation of school policy. As for those who act as evaluators of school policies are those who are involved in the formulation and implementing of school policies, especially principals and teachers.*

**Keywords:** *Evaluation; Policy; School; Competencies; Graduates*

### **Abstrak**

*Artikel ini mencoba menguraikan "benar kusut" antara kebijakan sekolah pada tataran idealitas dengan kemajuan dan peningkatan kompetensi lulusan sekolah pada wilayah praksis di lapangan. Penelitian ini mengambil setting di SMK Muhammadiyah 2 Playen, Yogyakarta. Berdasarkan analisis evaluatif di sekolah menunjukkan bahwa; 1) Formulasi kebijakan sekolah secara umum, dapat dikatakan sangat mendukung peningkatan standar kompetensi*

*lulusan siswa SMK Muhammadiyah 2 Playen. Perumusan kebijakan (policy making) dilakukan melalui musyawarah atau rapat kerja pimpinan dan guru-guru. Ditinjau dari bentuk kegiatannya, maka kebijakan tersebut ada yang berupa kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik. 2) pada tataran Implementasi kebijakan, para implementator kebijakan itu sendiri datang dari tingkatan tertinggi seperti kepala sekolah sampai pada level terbawah yakni guru, karyawan, dan siswa. Pelaksanaan tersebut tentunya melalui proses komunikasi dan sosialisasi dengan sasaran kebijakan sekolah. pelaksanaan kebijakan sekolah dalam perjalanan dan prosesnya tentunya menemui hambatan dan tantangan. Hal yang menjadi point pendukung terlaksananya program sekolah yaitu konsistensi warga sekolah, akseptabilitas dan partisipasi warga sekolah dan komunikasi. Sedangkan hal yang menjadi hambatan dan tantangan pelaksanaan kebijakan tersebut meliputi; minimnya sumber-sumber potensial sekolah; rendahnya motivasi belajar siswa; terbatasnya ekonomi orangtua; dan rendahnya kesadaran para guru. 3) Evaluasi kebijakan sekolah. adapun yang bertindak sebagai evaluator kebijakan-kebijakan sekolah adalah mereka yang terlibat dalam perumusan dan pelaksana kebijakan sekolah, khususnya kepala sekolah dan para guru.*

**Kata Kunci:** *Evaluasi; Kebijakan; Sekolah; Kompetensi; Lulusan*

## PENDAHULUAN

Di Indonesia, strategi untuk memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan telah diatur dalam UUD 1945, UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. Semua itu seharusnya direalisasikan pada tataran praktis di lapangan sebab peraturan tanpa aksi tidak akan berarti apa-apa, dan itu identik dengan *adagium* Herbert Spencer yakni *the great aim of education is not knowledge, but action*, yakni tujuan besar dari pendidikan bukan hanya pada tataran pengetahuan semata, tapi pada tataran aksi.<sup>1</sup>

Bukan pada tataran programnya semata, tapi bagaimana aksinya di lapangan yang efeknya berpengaruh besar terhadap kualitas hasil.<sup>2</sup> Oleh karena itu, kebijakan pendidikan yang berpihak pada upaya pembentukan SDM yang unggul perlu mendapat respon positif dan dukungan dari berbagai pihak melalui jalinan kerja dan proses yang sinergis dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan. Pemerintah seyogyanya merancang, mengimplementasi, dan mengevaluasi program pendidikannya agar dapat mewujudkan pendidikan yang bermutu (*qualified education*).

---

<sup>1</sup>Supriyanto, *Analisis Implementasi Kebijakan Sekolah Gratis*, tidak diterbitkan, Jakarta: Tesis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI, 2010, hal. 14.

<sup>2</sup>Proses pendidikan merupakan bentuk integral antara teori dan praktik pendidikan. Oleh karena itu maka, analisis kebijakan pendidikan merupakan salah satu input yang penting pula dalam perumusan visi dan misi pendidikan. Bahkan seterusnya program-program pendidikan yang telah diuji-cobakan atau dilaksanakan merupakan masukan bagi analisis kebijakan yang pada gilirannya akan lebih mempertajam visi-misi pendidikan. Baca lebih lanjut H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, cet. ke-2, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hal. 134-138.

Sistem persekolahan di Indonesia merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional atau kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam spektrum kekuasaan dan kewenangan kepala sekolah.<sup>3</sup> Untuk mencapai peningkatan mutu sekolah, maka kepala sekolah sebagai petugas profesional dituntut untuk dapat memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan pendidikan. Kebijakan sekolah termasuk dalam spektrum kebijakan pendidikan. Kebijakan sekolah merupakan turunan dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.<sup>4</sup>

Suatu kebijakan sekolah tentu saja dibuat untuk memajukan sekolah sesuai tuntutan keperluan warga sekolah atau masyarakat luas. Tentunya hal itu tidak dapat terwujud melainkan adanya peran kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin (*leader*) dalam memformulasikan, mendukung kelancaran dan keberhasilan suatu implementasi kebijakan kependidikan dan sekaligus melakukan evaluasi terhadap kebijakan tersebut. Disamping itu juga, formulasi suatu kebijakan sekolah tentunya sebagai bentuk penerjemahan dari kebijakan pendidikan nasional yang dibuat dalam bentuk standarisasi pendidikan nasional. Salah satu standar pendidikan nasional adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

Dalam konteks kebijakan sekolah, SMK Muhammadiyah 2 Playen selama ini telah banyak merumuskan, memformulasikan dan mengimplementasikan beberapa kebijakan sekolah. Idealnya, kebijakan-kebijakan yang dirumuskan sekolah hendaknya berorientasi pada peningkatan kualitas dan kompetensi siswa atau lulusan. Tentunya hal ini penting dilakukan sebagai bagian dari upaya menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat luas (*need assessment*) terhadap lulusan sekolah. Namun demikian, masih banyak kesenjangan antara yang diidealkan dalam perumusan kebijakan sekolah (*das sollen*) dengan praktik di lapangan (*das sein*). Idealnya, kebijakan dan program sekolah dapat meningkatkan kemajuan belajar siswa SMK Muhammadiyah 2 Playen. Namun realitas menunjukkan sebaliknya. Sebab masih banyak ditemukannya problem dan permasalahan dalam kebijakan-kebijakan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara awal peneliti di lapangan mengungkapkan bahwa kebijakan-kebijakan yang selama ini dirumuskan dari pihak sekolah, secara konseptual cukup banyak, baik, sistematis dan prospektif.<sup>5</sup> Namun pada tataran praksisnya, masih banyak ditemukan hambatan dan rintangan. Disamping itu, dilihat dari hasil ketercapaian belajar siswa tergolong masih rendah.

Hal ini merupakan problem akademik yang butuh segera dicarikan solusi pemecahannya (*problem solving*). Sebab, apabila hal ini berlalu begitu saja dan berjalan apa adanya tanpa adanya tindak lanjut yang serius yakni dengan mengadakan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan tersebut sehingga kebijakan-kebijakan tersebut dapat segera diperbaharui untuk dirumuskan kembali. Terlebih lagi, tidak hanya kebijakan-kebijakan yang

---

<sup>3</sup>Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Lihat Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Cet. Ke-1, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal. 102

<sup>4</sup>H. Beare dan W. Lowe Boyd, *Restructuring School*, London: The Falmer Press, 1993, hal. 221.

<sup>5</sup>Hasil wawancara awal dengan bapak Rokhis Wakasek SMK Muhammadiyah 2 Playen, 24 Oktober 2015.

berorientasikan pada pengembangan sikap dan kepribadian siswa semata, tetapi juga kebijakan-kebijakan yang berorientasikan pada peningkatan kompetensi lulusan sebagai wujud aktualisasi diri siswa di tengah-tengah masyarakat. Sehingga, para alumni dan lulusan sekolah benar-benar dapat membawa citra baik di mata publik sebagai *out put* sekolah dan pada akhirnya, masyarakat sekitar dapat menaruh perhatian, simpati dan kepercayaan penuh (*public trust totality*) terhadap mutu dan kualitas sekolah.

Berdasarkan realitas dan permasalahan tersebut, maka hal inilah yang menjadi perhatian dan fokus peneliti, untuk mengadakan penelitian lebih jauh serta mengadakan analisa mendalam terkait dengan kebijakan sekolah dalam meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) siswa di SMK Muhammadiyah 2 Playen. Hal ini perlu dilakukan sebagai bagian dari upaya dan peran serta dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan di Republik ini. Oleh karena itu, untuk menelusuri fenomena tersebut, dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut: 1) Apa saja kebijakan-kebijakan yang dirumuskan sekolah dalam meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan siswa? 2) Bagaimana implementasi kebijakan-kebijakan sekolah dalam meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan siswa? Dan 3) Bagaimana evaluasi kebijakan sekolah yang dilakukan oleh pihak sekolah?

Hasil penelitian bertujuan untuk; 1) mendeskripsikan dan memetakan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan sekolah dalam upaya meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan siswa. 2) Mengidentifikasi dan menganalisis implemetasi kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan sekolah dalam upaya meningkatkan Standar Kompetensi Lulusan siswa. 3) Mendeskripsikan dan menganalisis proses evaluasi yang dilakukan pihak sekolah terkait implementasi kebijakan tersebut. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah pengetahuan dan wawasan tentang konsep-konsep dasar kebijakan pendidikan dan kebijakan-kebijakan sekolah.

Secara praksis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai solusi alternatif: 1) Bagi para siswa – hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bekal dan kesadaran individu siswa untuk terus meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan serta mengasah keterampilan personal (*soft skill*) sesuai dengan bidang dan kejuruannya. 2) Bagi para guru – hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi terhadap kualitas proses pembelajaran, dan memaksimalkan bimbingan, arahan, dan pendampingan siswa guna mengantarkannya pada kecenderungan, bakat dan minat masing-masing individu siswa. 3) Bagi kepala sekolah – hasil penelitian ini sebagai pertimbangan sekaligus bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan sekolah untuk kemudian diorientasikan pada peningkatan kompetensi lulusan atau siswa. Hal ini perlu dan penting dilakukan sebagai upaya pengembangan dan peningkatan mutu dan kualitas sekolah sekaligus membangun komitmen warga sekolah untuk terus memperbaiki diri (*continous improvement*) dan meningkatkan kepercayaan publik (*public trust development*).

Berdasarkan jenis datanya, penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif yakni penelitian yang bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas

sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.<sup>6</sup> Adapun bentuk penelitian ini – merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu – merupakan studi kasus (*case study*), yaitu penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data berkenaan dengan suatu kasus – bisa berupa masalah, kesulitan, hambatan, penyimpangan, atau bahkan keberhasilan dan keunggulan – yang terjadi pada perorangan atau kelompok, untuk kemudian merumuskan solusi pemecahannya.<sup>7</sup> Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengungkap fenomena kebijakan-kebijakan yang dirumuskan sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi lulusan siswa SMK Muhammadiyah 2 Playen. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Studi deskriptif berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa yang ada, kondisi hubungan yang ada, pendapat yang muncul, proses yang sedang berlangsung, maupun efek yang terjadi.<sup>8</sup>

Penelitian ini mengambil *setting* lokasi di SMK Muhammadiyah 2 Playen yang berada di Jln. Jatisari - Playen Gunungkidul. Penelitian ini mengambil lokasi di SMK Muhammadiyah 2 Playen dengan beberapa pertimbangan dan alasan berikut: *Pertama*, Meskipun kebijakan-kebijakan sekolah telah dirumuskan dan implementasikan oleh pihak sekolah tetapi tetap saja hasil ketercapaian belajar siswa masih tergolong rendah. Hal ini merupakan problem akademik yang harus segera mendapat perhatian yang serius dari pihak sekolah. *Kedua*, kemudahan akses (*accessible*). Peneliti mendapatkan kemudahan akses data dan informasi, baik secara langsung dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait atau secara tidak langsung dengan mengakses laman atau website sekolah. Dari segi akses lokasi, lokasi penelitian masih dalam kategori keterjangkauan, sebab institusi sekolah masih dalam lingkup kawasan Yogyakarta. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka institusi ini layak untuk dijadikan lokasi atau setting penelitian sebagai langkah awal upaya perbaikan kualitas pendidikan di negeri ini.

Disamping itu, data yang digunakan berupa data non statistik yang didapat dari data yang tidak tertulis berupa kata-kata, atau tindakan serta data tertulis. Data-data ini diperoleh dari subyek yang diteliti dan diwawancarai sebagai sumber utama. Adapun sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, *pertama*. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>9</sup> Data utama dalam penelitian ini adalah data-data yang berasal dari kepala sekolah sebagai pemimpin dalam perumusan kebijakan-kebijakan sekolah (*the leader of making policy*). *Kedua*, data sekunder adalah data yang datang dari tangan kedua (dari tangan yang ke sekian) yang tidak seasli data primernya.<sup>10</sup> Data ini dapat diperoleh melalui para guru, siswa, dan masyarakat sekolah, buku-buku, literatur, jurnal dan sumber-sumber lain yang terkait dengan kebijakan sekolah.

---

<sup>6</sup>Lihat Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktek*, cet. ke-11, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hal. 245.

<sup>7</sup>Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 77-78.

<sup>8</sup>Sanapiah Faisal, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982, hal. 119.

<sup>9</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, cet. ke-8, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 225

<sup>10</sup>Abdul Halim Hanafi, *Metodologi Penelitian Bahasa; untuk Penelitian, Tesis dan Disertasi*, cet. ke-1, Jakarta: Diadit Media Press, 2011, hal.128.

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif selain sebagai perencana sekaligus juga sebagai pelaksana pengumpul data atau instrumen.<sup>11</sup> Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

*Pertama*, Interview. peneliti membuat pedoman interview dalam bentuk *semi-structure interview*. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.<sup>12</sup> Informan ditentukan secara *puposive* dengan pertimbangan bahwa subjek yang dijadikan informan tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau dengan pertimbangan memiliki jabatan atau wewenang, sehingga memudahkan peneliti mendapatkan informasi. *Kedua*, Observasi. Adapun observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini yakni dengan model observasi non-partisipatif (*nonparticipant observation*) dalam artian bahwa peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas yang diamati melainkan hanya sebagai pengamat independen.<sup>13</sup> *Ketiga*, dokumentasi Adapun dokumen yang ingin diperoleh dalam penelitian yaitu dokumentasi berupa hasil rumusan dan formulasi kebijakan-kebijakan yang telah dibuat dan ditentukan pihak sekolah selama ini dalam wujud konkrit tulisan, atau transkrip hasil perencanaan dan perumusan kebijakan. *Keempat*. Triangulasi. Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik pengumpulan data sekaligus sebagai teknik untuk mengecek, membandingkan, dan menguji kredibilitas data yang diperoleh dari sumber data yang berbeda. Oleh karena itu, dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti.<sup>14</sup> Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut: a) Reduksi data (*data reduction*); b) Penyajian data (*data display*); c) Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing and verification*).<sup>15</sup>

## PEMBAHASAN

Tidak banyak penelitian yang mengkaji tentang analisis kebijakan sekolah khususnya yang berkaitan dengan standar lulusan siswa. Namun, sejauh penelusuran penulis terhadap karya-karya sejenis, penulis menemukan beberapa hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan kajian dalam penelitian ini, di antaranya adalah sebagai berikut:

*Pertama*, Tesis karya Fatoni Aziz yang berjudul “*Kebijakan Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*”.<sup>16</sup> Penelitian ini dilakukan di MAN 1 kota Magelang yang memiliki siswa sebanyak 822 orang dengan latar belakang rata-rata anak petani dan buruh yang berasal dari pedesaan, serta pendidikan orang tua rata-rata SMP. Hasil dari

---

<sup>11</sup>Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 121

<sup>12</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, cet. ke-2, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 387.

<sup>13</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hal. 133.

<sup>14</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hal. 241.

<sup>15</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif...*, hal. 247-252.

<sup>16</sup>Fatoni Aziz, “*Kebijakan Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*”, Tesis tidak diterbitkan, Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2003, hal. 27

penelitian ini adalah sebagai berikut a) kebijakan MAN 1 kota Magelang adalah memperkuat kerjasama dengan orang tua dan masyarakat, menetapkan skil dasar sistem pendidikan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, memaksimalkan penggunaan dana sumbangan operasional pendidikan yang berasal dari orang tua maupun pemerintah baik pusat ataupun daerah. b) aplikasi dari kebijakan berjalan tanpa mengalami banyak hambatan karena kerjasama antara orang tua, lembaga pendidikan dan masyarakat yang sangat baik. c) implikasi dari kebijakan tersebut adalah semakin meningkatnya prestasi belajar siswa dan semakin banyak keinginan masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya di madrasah tersebut.

*Kedua*, Tesis karya Nur Wahyuni yang berjudul “*Kebijakan Pokok SMU Muhammadiyah Sewon Bantul dalam Membina Etos Belajar Siswa Keluarga Miskin*”.<sup>17</sup> Penelitian ini mengungkapkan kebijakan sekolah dalam meningkatkan etos belajar siswa yang sebagaimana besar hidup dalam keadaan miskin, dimana berdasarkan data dari Tata Usaha 97% orang tua siswa yang berpenghasilan kurang dari Rp. 200.000 per bulan. Kebijakan dasar pendidikan SMU Muhammadiyah Sewon Bantul sebagai sekolah swasta dalam menghadapi berbagai problem tersebut adalah dengan memberikan beasiswa yang didasarkan pada kemampuan akademik untuk mendorong prestasi belajar siswa. Kebijakan dasar ini adalah dengan memberikan keringanan biaya administrasi sekolah. Berdasarkan penelitian tersebut, diketahui bahwa keberhasilan siswa SMU Muhammadiyah Sewon Bantul diduga karena etos belajar siswa dan kebijakan sekolah, serta kebijakan pendanaan dari pemerintah.

*Ketiga*, Tesis karya Hindatulatif yang berjudul “*Kebijakan Madrasah dalam Aktualisasi Nilai-Nilai Akidah Akhlak Siswa Tunanetra MTs LB-A Yaketunis Yogyakarta*”.<sup>18</sup> Tesis tersebut mendeskripsikan kebijakan MTs LB-A Yaketunis Yogyakarta dalam aktualisasi nilai-nilai akidah akhlak bagi siswa-siswanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi problem konsep diri dan kepercayaan diri dan penelitian ini hanya terfokus pada konsep diri tentang kepercayaan diri dan akhlak. *Keempat*, tesis karya M. Hamid Aqil yang berjudul “*Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Formal (Studi Kasus pada SMK di Pondok Pesantren "Nahdlatuth-Thalabah") Kesilir Wuluhan Jember*”. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan: 1) proses pengambilan kebijakan penyelenggaraan SMK Nahdlatuth-Thalabah dijalankan sesuai dengan mekanisme pengambilan kebijakan manajemen modern, yaitu perumusan kebijakan dengan melalui pengidentifikasian masalah, sehingga dapat diketahui bahwa masalah kebijakannya adalah bersifat Artificial. 2) Proses implementasi kebijakan penyelenggaraan SMK Nahdlatuth-Thalabah berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan prosedur pelaksanaan. Proses implementasi didukung oleh sumber daya manusia (Kepala Sekolah, wakil dan para guru)

---

<sup>17</sup>Nur Wahyuni, “*Kebijakan Pokok SMU Muhammadiyah Sewon Bantul dalam Membina Etos Belajar Siswa Keluarga Miskin*,” Tesis tidak diterbitkan, Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2001, hal. 15.

<sup>18</sup>Hindatulatif, “*Kebijakan Madrasah dalam Aktualisasi Nilai-Nilai Akidah Akhlak Siswa Tunanetra MTs LB-A Yaketunis Yogyakarta*”, Tesis tidak diterbitkan, Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2009, hal. 12.

yang memiliki standar persyaratan dan sarana prasarana memadai merupakan pendukung dalam pengimplemetasian kebijakan penyelenggaraan SMK Nahdlatuth-Thalabah.<sup>19</sup>

*Kelima*, Jurnal karya Aini Mahabbati yang berjudul “*Kebijakan, Implementasi dan Isu Strategis Pendidikan Bagi Individu Berkebutuhan Khusus*”.<sup>20</sup> Dalam tulisannya ia mengungkapkan bahwa pendidikan khusus dirancang untuk memberi layanan pendidikan bagi individu berkebutuhan khusus agar dapat mencapai prestasi sesuai potensi dan kapasitasnya. Pelaksanaan pendidikan khusus dimulai dari memahami peserta didiknya. Dari beberapa tesis dan penelitian di atas menunjukkan bahwa penelitian yang peneliti angkat dalam tesis ini berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut. *Keenam*, penelitian yang dilakukan oleh Acep Supiadi tentang “*Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru*”.<sup>21</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan kajian multi kasus. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. Pertama, kualitas komunikasi memberikan dukungan yang cukup dalam pelaksanaan kebijakan sekolah. Bentuk komunikasi yang diperluas tampaknya berupa komunikasi yang hati-hati, menarik, akurat, tepat ke sasaran, terbuka dan religius, tapi tegas. Kedua, kualitas sumber daya yang tersedia sudah cukup dalam mendukung pelaksanaan kebijakan sekolah. Ketiga, kualitas sikap eksekutif memberikan dukungan yang cukup. Keempat, kualitas struktur birokrasi, penggunaan referensi/SOP, dan sumber daya memberikan dukungan yang cukup.

Selanjutnya *ketujuh*, Penelitian yang dilakukan oleh Sitta Aulia tentang “*Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah dan Kejuruan)*”.<sup>22</sup> Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang dukungan pemerintah kota Surabaya dan dampaknya dalam pelaksanaan pendidikan wajib belajar 12 tahun di Kota Surabaya. Pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah merupakan konsekuensi dari adanya desentralisasi pendidikan. Pelaksanaan pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi membuat pemerintah daerah memiliki kewenangan yang nyata dan luas dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pembuatan kebijakan pendidikan di wilayahnya. Penelitian ini dilakukan di lima sekolah menengah dan kejuruan yang ada di Surabaya, dengan sumber data dinas pendidikan kota Surabaya, pengamat pendidikan, kepala sekolah dan guru di sekolah menengah dan kejuruan. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Dukungan pemerintah pada pelaksanaan wajib belajar 12 tahun di Surabaya dengan pemberian Biaya Operasional Pendidikan Daerah (BOPDA) mulai pendidikan dasar

---

<sup>19</sup>M. Hamid Aqil, “*Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Formal (Studi Kasus pada SMK di Pondok Pesantren Nahdlatuth-Thalabah)* Kesilir Wuluhan Jember,” Tesis tidak diterbitkan, Malang: Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010, hal. 35.

<sup>20</sup>Aini Mahabbati, “*Kebijakan, Implementasi dan Isu Strategis Pendidikan Bagi Individu Berkebutuhan Khusus*,” *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. III. No. 1. Juni 2014, hal. 31.

<sup>21</sup> Acep Supriadi, “*Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru*,” *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 18 No. 1. April 2011. hal 47.

<sup>22</sup> Sitta Aulia, “*Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah dan Kejuruan)*,” *Jurnal Politik Muda*, Vol. 2, No. 1 Maret 2012, hal. 204

hingga pendidikan menengah negeri dan Hibah BOPDA pada sekolah swasta; 2) Pelaksanaan program BOPDA berdampak positif pada peningkatan akses pendidikan untuk masyarakat kota Surabaya dan berdampak adanya kuota bagi masyarakat luar kota Surabaya; 3) Dampak BOPDA pada pelaksanaan pendidikan di tingkat sekolah menengah dan kejuruan berpengaruh pada manajemen pelaksanaan ditingkat sekolah, antara lain: kebijakan sekolah dalam hal pembiayaan, kondisi sarana dan prasarana pembelajaran, partisipasi siswa dalam pembelajaran dan ekstrakurikuler, serta partisipasi Orangtua.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan dan analisa data di lapangan menunjukkan beberapa temuan penting terkait evaluasi kebijakan sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan siswa di SMK Muhammadiyah 2 Playen, Yogyakarta yaitu sebagai berikut:

### 1. Formulasi Kebijakan Sekolah

Formulasi kebijakan sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan siswa mencakup beberapa aspek penting seperti: (a) Tujuan Perumusan Kebijakan (*Policy Goals*); (b) Perumus Kebijakan (*Policy Makers*); dan (c) Jenis dan bentuk Kebijakan (*Policy Formations*).

**Pertama**, Tujuan Perumusan Kebijakan (*Policy Goals*). Tujuan formulasi kebijakan sekolah secara umum, dapat dikatakan sangat mendukung peningkatan standar kompetensi lulusan siswa SMK Muhammadiyah 2 Playen. seluruh kebijakan sekolah yang berbentuk program-program sekolah diorientasikan untuk mensukseskan dan memajukan kualitas dan mutu sekolah, yakni dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul, berkualitas dan berintegritas. Kebijakan yang telah dirumuskan oleh pihak sekolah sesungguhnya merupakan bagian upaya untuk mempersiapkan generasi-generasi yang berkualitas berikutnya. **Kedua**, Perumus Kebijakan (*Policy makers*), seluruh kebijakan sekolah yang ada tentunya dirumuskan oleh para perumus kebijakan sekolah itu sendiri. Artinya, banyak pihak yang terlibat dan turut andil dalam perumusan kebijakan sekolah. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

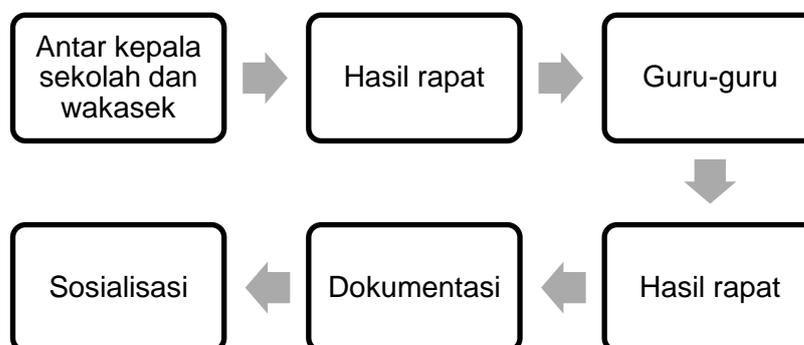
*“Pertama kita melakukan rapat antar kepala sekolah dan wakil-wakilnya. Setelah hasil rapat diperoleh, baru kita sampaikan pada rapat guru. Tentunya dalam pelaksanaannya semua pihak banyak terlibat, mulai dari guru wali kelas, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru bimbingan UN, guru-guru agama ikut aktif mendampingi anak-anak dalam mengikuti pelajaran di sekolah.”<sup>23</sup>*

Apabila dicermati dengan seksama, bahwa dari hasil interview diatas menunjukkan bahwa banyak pihak yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan program-program sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Playen. Dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru merupakan aktor perumus kebijakan sekolah. Apabila ditinjau dari bentuk proses dan tahapan perumusan kebijakan yang dilakukan sekolah, sesungguhnya dapat digolongkan dalam lingkup teori perumusan kebijakan yakni termasuk dalam teori

---

<sup>23</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

deliberatif. Teori ini menekankan adanya konsultasi, menimbang-nimbang atau “musyawarah” antar pemegang otoritas kebijakan dalam perumusan suatu kebijakan. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1:  
Proses dan Tahapan Perumusan Kebijakan Sekolah

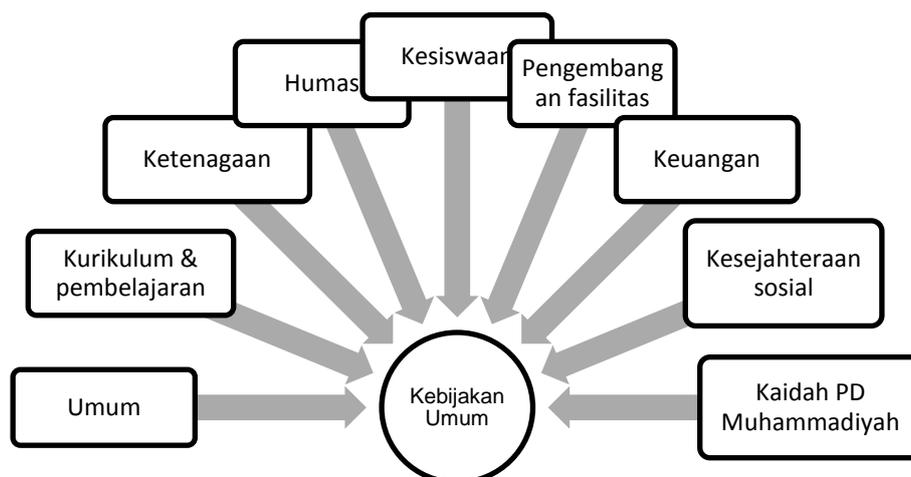
**Ketiga**, Jenis dan bentuk Kebijakan (*Policy Formations*). pihak sekolah juga telah banyak merumuskan berbagai program sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Mutu dan kualitas yang baik dapat dilihat dari output yang baik itu sendiri dalam hal ini siswa-siswa alumni sekolah. Oleh karena itu pihak sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen telah banyak membuat kebijakan-kebijakan sesuai dengan keperluan dan kebutuhan masyarakat luas (*need assessment*). Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh informan sebagai berikut:

*“Kalau untuk jenis kebijakan sekolah yang telah dirumuskan selama ini, secara umum ada sembilan (9), ada kebijakan di bidang umum, bidang kurikulum dan pembelajaran, bidang ketenagaan, bidang hubungan masyarakat, bidang kesiswaan, bidang pengembangan fasilitas, bidang keuangan, bidang kesejahteraan sosial, bidang qoidah pendidikan dasar Muhammadiyah.”<sup>24</sup>*

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diperoleh keterangan klasifikasi atau jenis-jenis kebijakan yang dirumuskan oleh pihak sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen. Hal tersebut terkonfirmasi dalam dokumentasi rencana kegiatan dan anggaran sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen tahun pelajaran 2014/2015.<sup>25</sup> Secara lebih lanjut poin tersebut terdapat dalam uraian kebijakan umum pimpinan. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

<sup>24</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

<sup>25</sup>Lihat dalam lampiran dokumentasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2015, hlm. 14. Lihat juga lampiran dokumentasi Rencana Kerja Jangka Menengah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun 2014-2018. hal. 12



Gambar 2:  
Kebijakan Umum yang diformulasikan Sekolah

Adapun ditinjau dari bentuk kegiatannya, maka kebijakan tersebut ada yang berupa kegiatan-kegiatan akademik dan non-akademik. 1) Kegiatan Akademik meliputi; penambahan jam pelajaran di semester 6 pada mata bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika; Bedah SKL UN melalui penelaahan kisi-kisi soal UN; Kegiatan les sore hari melalui latihan soal dan pembahasannya; Pembentukan kelompok belajar (*study club*); Pembelajaran interaktif melalui tayangan LCD/VCD player; Pengadaan soal-soal latihan (Bank soal); Tes Uji Coba (TUC)/tes penjurusan yang dilaksanakan sekurangnya 7 kali; dan Latihan ujian praktik kompetensi keahlian.

Sedangkan 2) kegiatan non akademik meliputi; Malam Bina Iman dan Taqwa (MABIT) yang dilaksanakan pada beberapa malam Ahad; Pendampingan oleh guru pendamping, guru BP dan wali kelas; Sosialisasi kebijakan UN, baik kepada siswa kelas XII, orangtua siswa maupun guru/karyawan; Pelatihan motivasi berprestasi (AMT); Pengajian dan do'a bersama masyarakat sekitar. Pemberian pin kepada siswa yang lulus dalam tes penjurusan; dan Melaksanakan Yel-yel sebelum pelajaran pertama dimulai. Secara keseluruhan rumusan kebijakan telah tersusun secara sistematis, propektif, dan telah melewati pemikiran yang matang.

## 2. Sosialisasi dan Implementasi Kebijakan Sekolah

Pada poin ini dijelaskan bahwa sosialisasi dan implementasi kebijakan sekolah mencakup beberapa aspek penting sebagai berikut: (a) Implementator Kebijakan; (b) sosialisasi Kebijakan sekolah; (c) Partisipasi Warga Sekolah; dan (d) Faktor Yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan Sekolah.

**Pertama**, Implementator Kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan tahap kedua setelah pembuatan dan pengembangan kebijakan. Dalam konteks Indonesia, rencana adalah 20% keberhasilan, implementasi adalah 60% sisanya, 20% sisanya adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi. Implementasi kebijakan adalah hal yang

paling berat, karena disini masalah-masalah yang terkadang tidak dijumpai di dalam konsep dan perumusan, dalam tataran praktis muncul di lapangan. Keterlibatan para aktor tidak saja dalam perumusan kebijakan semata, melainkan juga dalam implementasi kebijakan tersebut. Begitu juga halnya dengan implementasi kebijakan di SMK Muhammadiyah 2 Playen dimana juga terdapat para aktor perumus sekaligus pelaksana kebijakan sekolah. Hal ini dikemukakan oleh informan sebagai berikut:

*“Setelah kebijakan tersebut disosialisasikan lalu kemudian dilaksanakan secara bersama-sama, mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah yaitu dari kepala sekolah wakil kepala sekolah, wakasek kurikulum, para guru, baik guru agama maupun umum, karyawan, sampai kepada siswa.”<sup>26</sup>*

Berdasarkan cuplikan hasil wawancara tersebut diperoleh keterangan yang menyatakan bahwa para pelaksana kebijakan sekolah adalah seluruh lapisan dan tingkatan masyarakat sekolah. Aktor yang paling utama berperan dalam implementasi kebijakan sekolah adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (*the leader of education*), lalu disusul oleh para guru, karyawan dan siswa. Dengan kata lain, kebijakan dan program – program sekolah dilaksanakan secara bersama-sama oleh para pihak dan pemangku pendidikan (*stakeholder*). Disamping itu juga, sebagai pemimpin, keberadaan kepala sekolah menduduki peran amat penting dalam melaksanakan kebijakan pimpinan puncak (*top leader*) untuk mengelola seluruh sumber daya yang dapat mendukung pencapaian keunggulan sekolah.

Jika ditinjau dari kelembagaan pelaksana kebijakan sekolah, maka para aktor implementasi di SMK Muhammadiyah 2 Playen dapat dikategorikan menjadi dua bagian yaitu: (a), Aktor pelaksana formal, yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wakasek kurikulum, wakasek Humas, kerjasama, waka sarana prasarana, waka kesiswaan, kepala tata usaha, bendahara sekolah, guru wali kelas serta siswa. (b) Aktor pelaksana informal, yang meliputi para orangtua siswa, komite sekolah, dan masyarakat sekitar.

**Kedua**, Sosialisasi Kebijakan Sekolah. Kebijakan pendidikan yang dirumuskan harus senantiasa dikomunikasikan secara terus-menerus kepada warga sekolah. Supaya khalayak memahaminya lebih mendalam. Sebab, tidak diterimanya suatu kebijakan tersebut, bisa jadi bukan karena kebijakan yang dirumuskan tersebut kurang aspiratif; melainkan terutama karena belum dipahaminya secara mendalam oleh warga sekolah. Kontinuitas komunikasi ini sangat penting artinya, jika kita sadari bahwa tidak semua hal yang dikomunikasikan oleh komunikator itu senantiasa dapat dicerna persis oleh komunikan. Jika jarang terjadi, sesuatu yang telah dikomunikasikan dengan baik, ternyata pahami salah oleh komunikan. Kesalahpahaman inilah yang sering kali menjadi penyebab tidak tersosialisasikannya suatu rumusan kebijakan yang sudah final tersebut. Bahkan, tidak mendukungnya mereka yang terikat oleh kebijakan terhadap kebijakan yang sah bisa disebabkan oleh salahnya pemahaman akibat kurangnya komunikasi.

---

<sup>26</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

Berdasarkan temuan di lapangan menyebutkan bahwa proses sosialisasi kebijakan sekolah dapat dilakukan dengan cara: (a) Rapat guru dan karyawan. Kegiatan ini dilaksanakan sebagai wadah mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan memberikan pemahaman kepada para guru dan karyawan terkait dengan program-program sekolah. Seperti sosialisasi kebijakan UN misalnya, para guru dan karyawan diberikan informasi dan pemahaman yang intensif dan komprehensif terkait kebijakan UN, kriteria kelulusan yang harus dicapat, serta persiapan yang perlu dilakukan untuk menghadapi UN; (b) Rapat komite sekolah. Adapun di dalam rapat ini dibicarakan dan dibahas serta dimusyawarahkan terkait isu-isu yang telah dihadapi oleh sekolah, seperti persiapan UN, Iuran Komite, termasuk juga dibicarakan mengenai program-program yang dirumuskan sekolah dan lain-lain sebagainya; (c) Rapat Orangtua Siswa. Rapat ini biasanya dilaksanakan untuk memberikan pemahaman kepada para orangtua tentang kebijakan Ujian Nasional (UN) serta perubahan-perubahannya. Hal ini perlu diadakan mengingat anak-anak mereka yang akan menghadapi UN. Di samping itu juga, agar para orangtua turut andil memberikan support atau dukungan kepada anak-anaknya yakni dengan memberikan bimbingan, nasehat, arahan dan lain sebagainya; (d) Sosialisasi kepada siswa. Mengacu pada hasil wawancara tersebut diatas menunjukkan bahwa proses sosialisasilisasi program-program dilakukan melalui dua cara yaitu; sosialisasi lisan dan tulisan.<sup>27</sup>

**Ketiga**, Partisipasi Warga Sekolah. Kebijakan dibuat dan diimplementasikan untuk memecahkan masalah-masalah (*problem solving*) yang dihadapi oleh khalayak. Demikian halnya dengan kebijakan sekolah diimplementasikan untuk meningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Oleh karena itu, masalah-masalah warga sekolah yang bermaksud dipecahkan, maka dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan dan partisipasi warga sekolah. Keterlibatan dan partisipasi warga sekolah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut justru memperkuat pelaksanaan kebijakan yang dilakukan oleh pelaksana formal. Demikian halnya dengan kebijakan dan program-program sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Playen. Tentunya, program-program tersebut akan terlaksana secara optimal jika program-program tersebut disambut baik dan positif serta mendapat dukungan dari warga sekolah dalam hal ini guru, karyawan, orangtua, dan siswa. Sebagaimana diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

*“Responnya baik dan positif. Sebagian dari mereka sangat antusias menyambut kehadiran program-program tersebut. Meskipun tidak semuanya melaksanakan secara maksimal. Sebab sebagian guru-guru ada yang melaksanakan dan ada yang tidak melaksanakan. Mungkin salah satu faktornya, kurangnya kesadaran individunya dan lain sebagainya.”*<sup>28</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara di atas diperoleh keterangan bahwa warga sekolah merespon kebijakan dan program-program sekolah dengan baik dan positif. Kendati

---

<sup>27</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

<sup>28</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

demikian tidak seluruh warga sekolah – dalam hal ini guru-guru – melaksanakan sepenuhnya apa yang telah dirumuskan menjadi program-program sekolah.

**Keempat**, Faktor Yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan Sekolah. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan atau program-program sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor tersebut bisa berfungsi sebagai faktor pendorong dan faktor penghambat.

- 1) *Faktor pendukung*; Terdapat beberapa point penting yang dapat diidentifikasi sebagai faktor pendukung keberhasilan implementasi kebijakan yang meliputi: (a) *Konsistensi warga sekolah*. Para implementator cukup konsisten dengan hal-hal yang menjadi kebijakan sekolah. Hal terlihat dari adanya kontinuitas pelaksanaan kebijakan sekolah mulai dari dirumuskan hingga sampai diimplementasikan. Sebagaimana dikemukakan oleh informan bahwa “faktor pendukung yang terutama adalah komitmen dan konsisten dari semua teman-teman guru dan karyawan cukup tinggi selain itu juga adalah kebersamaan dari teman-teman guru dan karyawan. Serta adanya partisipasi dan dukungan dari masyarakat dan komite”.<sup>29</sup> (b) *Akseptabilitas dan Partisipasi warga sekolah*. faktor keberterimaan dan partisipasi merupakan syarat yang esensial jika individu guru dan staf diharapkan akan dapat merasa bahwa mereka menjadi bagian dari perubahan dan tidak hanya keberadaannya sebagai pelaksana perubahan yang dikembangkan oleh orang lain. Menurut hemat peneliti bahwa keikutsertaan masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan, tidak saja sekedar dipandang sebagai loyalitas warga sekolah atas kebijakan sekolah atau kepala sekolah, melainkan yang juga tak kalah penting adalah bahwa kebijakan tersebut hendaknya dianggap oleh warga sekolah sebagai miliknya (*posesifitas*). Dengan adanya perasaan memiliki terhadap kebijakan-kebijakan sekolah, warga sekolah akan semakin optimal memberikan sumbangsuhnya dalam implementasi kebijakan sekolah; (c) *Komunikasi*. Komunikasi adalah suatu proses, yang dalam proses itu partisipan betukar informasi dalam suatu waktu. Kebijakan dapat diimplementasikan dengan maksimal, manakala komunikasi perumusan kebijakan kepada sasaran kebijakan berjalan dengan baik. Sebagaimana dipaparkan oleh salah seorang guru SMK Muhammadiyah 2 Playen bahwa “faktor pendukungnya adalah adanya komitmen, komunikasi, semangat dan kerjasama yang baik dari sekoplah baik guru maupu karyawan dalam mensukseskan program sekolah dalam meningkatkan kompetensi lulusan”.<sup>30</sup> Sebagai komunikatornya adalah para aktor perumusan kebijakan sekolah dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan pemangku kepentingan lainnya, sedangkan sebagai komunikannya adalah warga sekolah termasuk guru, karyawan, dan siswa.
- 2) *Faktor hambatan*. Adapun hal-hal yang menjadi penghalang dalam implementasi kebijakan sekolah yaitu meliputi: (a) *Minimnya sumber-sumber potensial sekolah. ketersediaan atau tidaknya sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun non*

---

<sup>29</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

<sup>30</sup>Hasil wawancara dengan Guru Aqidah dan Ibadah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 5 Desember 2014.

*manusia*. hal ini tentu akan mempengaruhi implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, pihak sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen masih mengalami ketidaksiapan sumber daya. Adapun jumlah sumber daya yang saat ini dimiliki oleh perguruan SMK Muhammadiyah 2 Playen dapat diidentifikasi kesiapannya dalam menyelenggarakan program atau kebijakan sekolah sebagai berikut: *pertama*, Sumber Daya Manusia (SDM). Pada aspek ini, SMK Muhammadiyah 2 Playen masih tergolong rendah, sebab masih ada ditemukannya kegiatan ekstrakurikuler yang belum memiliki guru atau pelatih, seperti pelatih Tapak Suci.<sup>31</sup> *Kedua*, Sumber Daya Pendanaan. Kebutuhan operasional telah dapat dibiayai dari dana iuran Komite Sekolah, sedangkan biaya pemeliharaan, renovasi, dan pengembangan, serta investasi masih mengharapkan bantuan dari pihak lain yang tidak mengikat.<sup>32</sup> *Ketiga*, Sumber Daya Sarana dan Prasarana. Kebutuhan ruang teori maupun praktek untuk menunjang proses belajar mengajar telah memadai dengan kondisi baik, namun kondisi peralatan praktik terutama untuk program keahlian akuntansi dan administrasi perkantoran baik jumlah maupun kualitasnya belum memenuhi standar.<sup>33</sup> *(b) Rendahnya motivasi belajar siswa*. Kondisi riil di lapangan mengungkapkan bahwa motivasi dan kesadaran siswa untuk belajar keras dan serius masih tergolong rendah. Kenyataan ini dipertegas oleh paparan salah seorang guru SMK Muhammadiyah 2 Playen yang mengatakan bahwa “Faktor penghambatnya adalah tidak semua anak-anak mau belajar dengan sungguh-sungguh”.<sup>34</sup> Statemen ini mengisyaratkan bahwa salah satu penghambat pelaksanaan program atau kebijakan sekolah adalah rendahnya motivasi dan budaya belajar siswa. Hal ini dipertegas pula oleh keterangan dari kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen yang mengatakan bahwa “semangat siswa untuk berprestasi, ada anak yang semangatnya tinggi ada pula yang semangat belajarnya rendah”.<sup>35</sup> *(c) Terbatasnya ekonomi orangtua*. Ketidakmampuan sebagian orangtua siswa memenuhi kebutuhan sekolah siswa akan mempengaruhi pada terlaksananya program dan kebijakan-kebijakan sekolah. seperti kelas Akuntansi misalnya yang mensyaratkan memiliki laptop untuk praktik langsung. Hal ini dirasa sangat memberatkan siswa khususnya orangtua mereka. Sebab sebagian mereka datang dari ekonomi menengah ke bawah atau dari keluarga pra sejahtera. Realitas ini dipertegas dengan keterangan dari kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen mengungkapkan bahwa “semangat orang tua untuk membiayai masih kurang”.<sup>36</sup> *(d) Rendahnya kesadaran para guru*. Suatu rumusan kebijakan jika telah diimplementasikan di lapangan, maka akan menemui berbagai

---

<sup>31</sup>Lihat dalam lampiran dokumentasi Rencana Kerja Jangka Menengah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2018, hal. 9

<sup>32</sup>Lampiran dokumentasi Rencana Kerja Jangka Menengah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2018, hal. 10

<sup>33</sup>lampiran dokumentasi Rencana Kerja Jangka Menengah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2018.

<sup>34</sup>Hasil wawancara dengan Guru Aqidah dan Ibadah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 5 Desember 2014.

<sup>35</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

<sup>36</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

hambatan termasuk hambatan itu datang dari para guru itu sendiri. Sebagian mereka ada yang antusias menerima dan menjalankannya, namun juga ada yang tidak melaksanakannya. Seperti apa yang diungkapkan oleh informan bahwa: "...Meskipun tidak semuanya melaksanakan secara maksimal. Sebab sebagian guru-guru ada yang melaksanakan dan ada yang tidak melaksanakan. Mungkin salah satu faktornya, kurangnya kesadaran individunya dan lain sebagainya."<sup>37</sup> Memang harus diakui bahwa sebagian guru tertarik atas keputusan, kebijakan dan program sekolah, namun ada sebagian lagi tidak begitu halnya. Guru yang tertarik atas pembuatan keputusan sekolah termasuk kebijakan dan program sekolah karena didorong minatnya yang tinggi dalam memajukan sekolah, keputusan bersama yang melibatkan banyak pihak menuntut adanya komitmen untuk melaksanakan dan mengerjakan tugasnya. Sedangkan guru yang tidak tertarik atas adanya kebijakan-kebijakan sekolah, hanya mengutamakan tugas pokok mengajar saja, tanpa ada kepedulian atas pelaksanaan kebijakan baru yang cenderung menambah pekerjaan baru baginya. Hal ini bisa saja terjadi oleh karena sebagian dari mereka belum memiliki rasa memiliki (*posesifitas*) akan kebijakan dan program-program sekolah tersebut.

### 3. Evaluasi Kebijakan Sekolah

Suatu kebijakan tidak boleh dibiarkan begitu saja setelah dilaksanakan. Begitu pelaksanaan kebijakan berlangsung, selanjutnya perlu diperiksa, dimonitoring dan dievaluasi dengan seksama demi terciptanya kontinuitas dalam peningkatan dan perbaikan mutu dan kualitas suatu kebijakan. Oleh karena ini, dalam hal ini ada beberapa aspek penting yang mencakup dalam evaluasi kebijakan yaitu; a) evaluator Kebijakan; b) Identifikasi Tujuan Kebijakan Sekolah yang Akan Dievaluasi; c) Efektivitas Kebijakan Sekolah

**Pertama**, Evaluator Kebijakan Sekolah. Adapun yang termasuk dalam aktor evaluasi kebijakan adalah para pembuat kebijakan (*policy maker*), pelaksana kebijakan (*policy implementator*), dan administrator dari tingkat nasional sampai dengan tingkatan lokal. Sementara itu, sebagai evaluator kebijakan-kebijakan sekolah adalah mereka yang terlibat dalam perumusan dan pelaksana kebijakan sekolah, khususnya kepala sekolah dan para guru. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

"Yang mengevaluasi kebijakan dan program sekolah yaitu seluruh warga sekolah, khususnya kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan semua guru. Biasanya, hal itu dilakukan melalui rapat tim pengurus harian dulu yaitu kepala dan wakil kepala sekolah kemudian hasilnya nanti disampaikan kepada guru-guru di rapat pleno."<sup>38</sup>

Pernyataan ini dapat dikonfirmasi langsung dengan keterangan yang diperoleh dari Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen yang mengatakan bahwa:

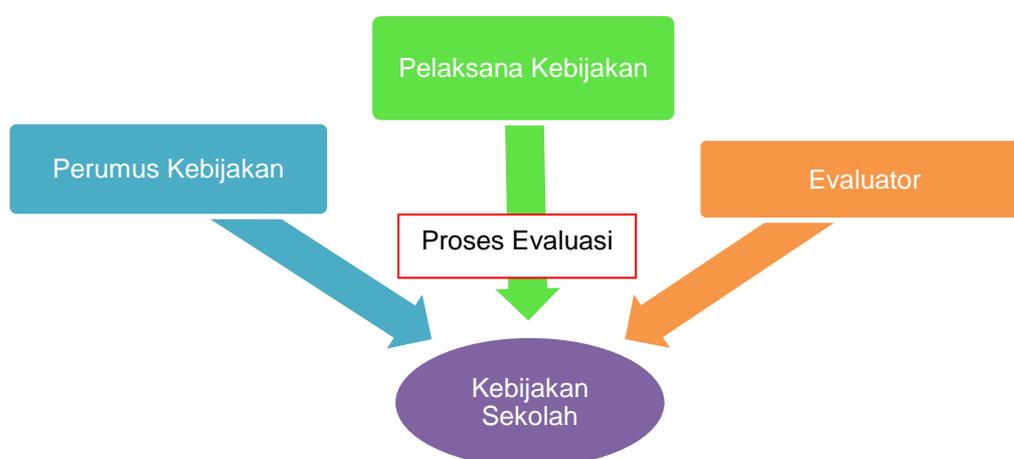
---

<sup>37</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014

<sup>38</sup>Hasil wawancara dengan Wakasek Kurikulum SMK Muhammadiyah 2 Playen pada 29 November 2014.

“Seluruh warga sekolah termasuk kepala dan wakil kepala sekolah, wakasek kurikulum, dan para guru. Biasanya hal ini dilakukan oleh pengurus harian atau yang tergabung dalam kelompok manajemen. Pelaksananya dalam bentuk rapat koordinasi yang diadakan dua kali masing-masing pada awal semester atau dalam rapat pembagian tugas.”<sup>39</sup>

Dari keterangan di atas, dapat diketahui pola hubungan antara perumus kebijakan dengan pelaksana kebijakan sekolah yang bersifat birokratis-demokratis dimana seluruh warga sekolah memiliki peluang dan kewenangan untuk melakukan evaluasi sesuai dengan jabatan fungsional yang diembannya. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3:

Pola Hubungan Perumus, Pelaksana Dan Evaluator Kebijakan Sekolah

**Kedua**, Identifikasi Tujuan Kebijakan Sekolah yang Akan Dievaluasi. Salah satu fungsi penting evaluasi adalah memberikan informasi valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa tingkat keberhasilan implementasi kebijakan yang dicapai sesuai dengan sasaran atau tujuan. Oleh karena itu, menjadi sangat penting untuk dikedepankan mengenai tujuan atau sasaran apa saja yang akan dievaluasi. Adapun tujuan-tujuan atau program sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen berdasarkan penelusuran peneliti tentang dokumentasi terkait yang akan dievaluasi yaitu: Program kerja SMK Muhammadiyah 2 Playen dan Program kerja Kepala Sekolah. Adapun tujuan dan sasaran kinerja kepala sekolah meliputi 6 (enam) kompetensi penilaian yaitu; a) kepribadian dan sosial; b) kepemimpinan dan pembelajaran; c) pengembangan sekolah; d) manajemen sumberdaya; e) kewirausahaan; f) supervisi pembelajaran. Secara normatif, hal ini telah

<sup>39</sup>Hasil Interview dengan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen, pada 29 November 2014. Keterangan ini juga dapat ditelaah lebih lanjut dalam dokumentasi Program Kerja Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2015. Secara lebih rinci mengenai pembagian tugas dan struktur jabatan fungsional dapat dilihat lebih lanjut dalam dokumentasi Susunan Pembagian Tugas Mengajar SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2015 dan dokumentasi Susunan Jabatan, Wali Kelas, Guru Piket dan Pelaksana Kegiatan Ekstrakurikuler SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2015.

diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.

*Ketiga, Efektivitas Kebijakan Sekolah.* Meskipun kebijakan telah diimplementasikan, masih ada keraguan apakah masalah telah dipecahkan dengan baik dan apakah kebijakan yang dipilih telah diimplementasikan dengan baik. Selain itu, juga penting kiranya memantau apakah kebijakan yang dilaksanakan telah berjalan dengan maksimal atau belum. Oleh karena itu perumus kebijakan sekolah perlu mengadakan evaluasi kebijakan-kebijakan sekolah. Sepanjang pengamatan di lapangan, peneliti menemukan adanya beberapa program atau kebijakan sekolah yang dirasa masih kurang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan dan kemajuan sasaran kebijakan tersebut, diantaranya yaitu: kegiatan Tes Ujin Coba (TUC) atau Tes Penjajakan UN. Kegiatan ini masih tergolong rendah pengaruhnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya hasil tes siswa dari tahap I sampai tahap III sebagai berikut<sup>40</sup>:

Tahap	Waktu Pelaksanaan	Kemampuan	Jumlah Siswa	Prosentase
I	13-15 Oktober 2014	Lulus	18	19,15%
		Tidak lulus	75	79,79%
Jumlah siswa			93	
II	17-19 November 2014	Lulus	14	14,89%
		Tidak lulus	79	84,04%
Jumlah siswa			93	
III	15 - 17 Desember 2014	Lulus	14	14,89%
		Tidak lulus	79	84,04%
Jumlah siswa			93	

Gambar 4:

#### Rekapitulasi Hasil Tes Penjajakan UN Tahap I, II dan III

Dari tabel diatas dapat kita simpulkan bahwa hasil tes penjajakan UN siswa kelas XII SMK Muhammadiyah 2 Playen dari tahap I, II dan III menunjukkan adanya penurunan dan stagnasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan terkait tentang tes uji coba UN atau penajajakan tersebut masih belum efektif. Tentunya hal tersebut menjadi perhatian pihak kepala sekolah dan para guru sebagai penggerak dan perumus kebijakan tersebut untuk kemudian meninjau ulang kebijakan terkait atau dapat didesain sedemikian rupa hingga dapat dikembangkan bentuk atau model tesnya.

<sup>40</sup>Lebih lanjut lihat dokumentasi Hasil Rekapitulasi Tes Penjajakan UN Tahap I, II dan III SMK Muhammadiyah 2 Playen Tahun Pelajaran 2014/2015

## SIMPULAN

Formulasi kebijakan sekolah secara umum, dapat dikatakan sangat mendukung peningkatan standar kompetensi lulusan siswa SMK Muhammadiyah 2 Playen. Seluruh kebijakan sekolah yang berbentuk program-program sekolah diorientasikan untuk mensukseskan dan memajukan kualitas dan mutu sekolah, yakni dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul, berkualitas dan berintegritas. Sementara itu, seluruh kebijakan sekolah yang ada tentunya dirumuskan oleh para perumus kebijakan sekolah itu sendiri. Perumusan kebijakan (*policy making*) dilakukan melalui musyawarah atau rapat kerja pimpinan dan guru-guru. Adapun ditinjau dari bentuk kegiatannya, maka kebijakan tersebut ada yang berupa kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik.

Sementara itu, hasil rumusan kebijakan yang telah ditetapkan kemudian diimplementasikan. Tentunya, hal ini menuntut banyak pihak untuk terlibat dalam pelaksanaan kebijakan-kebijakan sekolah tersebut. Para implementator kebijakan itu sendiri datang dari tingkatan tertinggi seperti kepala sekolah sampai pada level terbawah yakni guru, karyawan, dan siswa. Pelaksanaan yang baik tentunya menuntut adanya sosialisasi yang baik pula. Komunikasi merupakan bagian dari proses sosialisasi kebijakan. Pihak sekolah sendiri telah membangun hubungan komunikasi yang baik dan kondusif kepada objek kebijakan untuk mensosialisasikan program dan kebijakan-kebijakannya. Sosialisasi tersebut dilakukan melalui; Rapat guru dan karyawan, Rapat Komite Sekolah, Rapat Orangtua Siswa, dan Sosialisasi kepada siswa baik lisan maupun tulisan. Adapun pelaksanaan kebijakan sekolah dalam perjalanan dan prosesnya tentunya menemui hambatan dan tantangan. Hal yang menjadi point pendukung terlaksananya program sekolah yaitu konsistensi warga sekolah, akseptabilitas dan partisipasi warga sekolah dan komunikasi. Sedangkan hal yang menjadi hambatan dan tantangan pelaksanaan kebijakan tersebut meliputi; minimnya sumber-sumber potensial sekolah; rendahnya motivasi belajar siswa; terbatasnya ekonomi orangtua; dan rendahnya kesadaran para guru.

Evaluasi kebijakan sekolah. Adapun yang bertindak sebagai evaluator kebijakan-kebijakan sekolah adalah mereka yang terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan sekolah, khususnya kepala sekolah dan para guru. Sedangkan tujuan-tujuan atau program sekolah SMK Muhammadiyah 2 Playen yang menjadi prioritas sekolah untuk dievaluasi yaitu Program Kerja Sekolah dan Program Kerja Kepala Sekolah. Secara umum kebijakan-kebijakan yang dirumuskan sekolah sudah memenuhi kriteria standar kompetensi lulusan secara nasional dan memberikan pengaruh yang signifikan. Meskipun demikian ada beberapa program atau kebijakan sekolah yang dirasa masih kurang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan dan kemajuan sasaran kebijakan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aqil, M. Hamid. *Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Formal (Studi Kasus pada SMK di Pondok Pesantren "Nahdlatuth-Thalabah") Kesilir Wuluhan Jember*, Tesis. Malang: Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010.
- Aulia, Sitta. "Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah dan Kejuruan)". *Jurnal Politik Muda*, Vol. 2, No. 1 Maret 2012.
- Aziz, Fatoni. *Kebijakan Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*, Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2003.
- Faisal, Sanapiah. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- H. Beare dan W. Lowe Boyd. *Restructuring School*, London: The Falmer Press, 1993.
- H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*, cet. ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Hanafi, Abdul Halim. *Metodologi Penelitian Bahasa; untuk Penelitian, Tesis dan Disertasi*, cet. ke-1. Jakarta: Diadit Media Press, 2011.
- Hindatulatif. *Kebijakan Madrasah dalam Aktualisasi Nilai-Nilai Akidah Akhlak Siswa Tunanetra MTs LB-A Yaketunis Yogyakarta*, Tesis, Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2009.
- J. Moloeng, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mahabbati, Aini. "Kebijakan, Implementasi dan Isu Strategis Pendidikan Bagi Individu Berkebutuhan Khusus," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. III. No. 1. Juni 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, cet. ke-8. Bandung: Alfabeta, 2009.
- , *Metode Penelitian Manajemen*, cet. ke-2. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Supriadi, Acep. “*Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru*”, Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Vol. 18 No. 1. April 2011.

Supriyanto. *Analisis Implementasi Kebijakan Sekolah Gratis*, Jakarta: Tesis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI, 2010, tidak diterbitkan.

Syafaruddin. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Cet. Ke-1. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Wahyuni, Nur. *Kebijakan Pokok SMU Muhammadiyah Sewon Bantul dalam Membina Etos Belajar Siswa Keluarga Miskin*, Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2001.