

Manajemen Perumusan Kebijakan Pendidikan Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krpyak Yogyakarta

Abdul Azis

STKIP PGRI Sumenep

Posel: azisyamhari@stkipgrisumenep.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pelaksanaan perumusan kebijakan pendidikan, dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krpyak Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, perumusan kebijakan pendidikan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen pondok pesantren yang terdiri dari pengurus, dewan asatidz, serta perwakilan santri, sedangkan keputusan diambil dengan teknik *brainstorming*. *Kedua*, pelaksanaan kebijakan sudah dilengkapi dengan *variable-variable* yang mendukung terlaksananya kebijakan dengan baik. *Ketiga*, evaluasi sumatif dan formatif dilakukan untuk melihat ketercapaian pelaksanaan kebijakan. *Keempat*, dampak kebijakan pendidikan ditunjukkan dengan adanya perubahan sikap serta peningkatan kompetensi santri. *Kelima*, dua hambatan yang paling menonjol dalam pelaksanaan kebijakan yakni kurangnya kompetensi pelaksana kebijakan serta keterbatasan sarana dan prasarana penunjang ketercapaian kebijakan.

Abstract:

The research objectives were to discuss the implementation of education policy formulation, and the obstacles faced in the implementation of policy in Almunawwir Muslim Boarding School complex Q Krpyak Yogyakarta. It was qualitative with phenomenology approach. The result of research showed that *first*, the education policy formulation was conducted participatively by engaging all of muslim boarding school components which consist of manager of Muslim Boarding School, asatidz council, and delegation of students at Muslim Boarding School, while decision was taken by brainstorming technique. *Second*, conducting the policy already was completed by the variables that support it's policy well. *Third*, sumative and formative evaluation to know the policy implementation achievement. *Fourth*, the impact of education policy was showed by attitude changes and the increasing of moslim bording school students competence. *Fifth*, two obstacles which are the most prominent in conducting the policy were undercommunication competence in conducting the policy and also restrictiveness infrastructure as supporting in the policy achievement.

Kata Kunci:

Manajemen, Perumusan Kebijakan Pendidikan

Pendahuluan

Lembaga pendidikan sebagai mikrokosmos dari sebuah masyarakat yang lebih luas, pembelajaran seharusnya terjadi berdasarkan atas dunia yang lebih luas di sekitar mereka. Untuk itu, dalam sebuah sekolah akan sangat dimungkinkan terjadi perbedaan tujuan dari masing-masing individu. Berdasarkan hakikat

manusia, Tilaar (2008), mengidentifikasi setidaknya ada tujuh macam tujuan yang hendak dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan yaitu: (1) sebagai transmisi kebudayaan, (2) pengembangan kepribadian, (3) pengembangan akhlak mulia serta relegius, (4) pengembangan warga Negara yang bertanggung jawab, (5) mempersiapkan pekerja-pekerja yang

terampil dan produktif, (6) pengembangan pribadi paripurna atau seutuhnya, dan (7) proses pembentukan manusia baru¹. Jadi output yang hendak dicapai oleh sebuah pendidikan adalah manusia sempurna yang mampu menghadapi tantangan globalisasi.

Pemimpin pendidikan merupakan unsur yang sangat penting serta ujung tombak dalam sebuah lembaga pendidikan, ia mempunyai peran strategis baik dalam perumusan, pelaksanaan maupun evaluasi dari sebuah kebijakan demi pencapaian tujuan pendidikan, untuk itu dibutuhkan kemampuan khusus untuk menjadi pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan agar supaya kebijakannya sesuai dengan pencapaian tujuan pendidikan baik tujuan institusional maupun tujuan nasional.

Kebijakan menurut Thomas Dye sebagaimana dikutip oleh Subarsono² adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan. Konsep ini sangat luas dan didasarkan pada apa yang dilakukan oleh pemerintah dalam sebuah Negara. Namun ketika konsep ini kita tarik pada tataran lembaga pendidikan maka kebijakan dapat dipahami sebagai apapun pilihan pengurus lembaga pendidikan untuk melakukan atau tidak melakukan. Definisi ini mengandung makna bahwa pertama sebuah kebijakan dibuat dan dirumuskan oleh pengurus lembaga pendidikan, kedua kebijakan menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilaku-

kan oleh badan-badan yang ada di lembaga pendidikan.

Kebijakan menurut David (2001) bahwa kebijakan "*refer to specific guidelines, method, procedure, rules, form, and administrative practice established to support and encourage work toward stated goal*³". Sedangkan Terry⁴ (1977) menjelaskan arti kebijakan yaitu "*A policy is a verbal, written, or implied overall guide up boundaries that supply the general limit and direction in which the managerial action will take place*".

Kebijakan dapat pula dipahami sebagai pengambilan keputusan, termasuk juga ketika seorang pemimpin memutuskan untuk tidak bertindak atau memutuskan untuk tidak mengurus isu terkait. Pengambilan keputusan didefinisikan oleh Lunenburg dan Ornstein (2000) sebagai "*the process of choosing from among alternatives, is important to an understanding of educational administration because choose processes play an important role in motivation, leadership, communication, and organizational change*⁵". Menurut Tilaar dan Nugroho (2008) kebijakan pendidikan adalah keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangkan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu⁶. Jadi kebijakan

³David, F.R. *Strategic management: concept & case*. (New Jersey: Prentice Hall, 200), hlm. 242

⁴Terry, G.R, *Principles of management* (6th ed). (London: Richard D. Irwin Inc, 1977), hlm. 186

⁵Lunenburg. F.C. and Ornstein. A.C., *Educational administration; concepts and practices*, Third Edition. (Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000), hlm. 155.

⁶Tilaar. H.A.R & Riant Nugroho, *Kebijakan pendidikan: pengantar untuk memahami kebijakan pendidikan dan kebijakan publik sebagai kebijakan publik*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2008), hlm. 139

¹Tilaar. H.A.R & Riant Nugroho, *Kebijakan pendidikan: pengantar untuk memahami kebijakan pendidikan dan kebijakan publik sebagai kebijakan publik*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2008), hlm. 27

² Subarsono, *Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) hlm.2

pendidikan berkaitan dengan fungsi-fungsi esensial institusi pendidikan khususnya satuan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan.

Kebijakan pendidikan pada prinsipnya diarahkan guna mencapai tujuan pendidikan baik secara institusional maupun tujuan pendidikan nasional. Pendidikan nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia baik secara moral maupun materiil, baik secara lahir maupun bathin. Secara jelas tertuang dalam pasal 3 UU No 20 Th. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

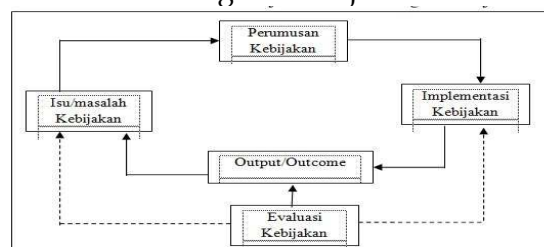
Kebijakan-kebijakan strategis pendidikan dibutuhkan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Keterlibatan unsur pendidikan dalam perumusan kebijakan menjadi nilai tambah baik terhadap kualitas kebijakan yang dirumuskan maupun motivasi dalam melaksanakan kebijakan. Namun disamping itu keterlibatan unsur pendidikan dalam perumusan kebijakan juga mempunyai sisi negatif diantaranya adalah potensi konflik yang bisa saja fungsional ataupun disfungsional.

Kebijakan merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah lembaga pendidikan, karena menyangkut kepentingan warga dalam lembaga pendidikan. Sebelum di implementasikan, suatu ke-

bijakan dapat juga mengalami terminasi karena gagal mencapai maksud dan tujuan. Dilihat dari vitalitas sebuah kebijakan, maka kebijakan tersebut hendaknya dirumuskan melalui beberapa tahap yaitu : tahap perumusan masalah/penyusunan agenda, tahap forecasting/formulasi kebijakan, tahap rekomendasi kebijakan/adopsi kebijakan, tahapan-tahapan/proses monitoring kebijakan/implementasi kebijakan, dan tahap evaluasi kebijakan/penilaian kebijakan.

Setelah kebijakan dirumuskan dengan baik maka kebijakan tersebut harus dilaksanakan agar tidak hanya menjadi sebuah catatan deskriptif tanpa makna apa-apa. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan dalam menyelesaikan masalah ditentukan oleh berbagai variabel antara lain adalah kompetensi aktor pelaksana kebijakan, ketersediaan sumberdaya, serta regulasi. Dan setelah kebijakan tersebut dilaksanakan maka tahap selanjutnya adalah evaluasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai dengan rencana, dan evaluasi untuk mengetahui kendala-kendala dan hambatan yang dihadapi serta untuk mengetahui hasil atau dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut sebagai landasan dari perumusan kebijakan yang baru.

Gambar I. Mekanisme Kebijakan dalam Kerangka Manajemen⁷



⁷Nugroho D. Riant. *Kebijakan publik: formulasi, implementasi dan evaluasi*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), hlm. 73

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk memahami peristiwa dalam hubungannya dengan orang dalam situasi tertentu dengan pertimbangan bahwa data yang hendak dicari adalah data yang menggambarkan tentang proses perumusan kebijakan pendidikan serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam perumusan kebijakan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir kompleks Q Krapyak.

Sumber data pada penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan dari para dewan kiyai serta informan lainnya seperti dewan asatidz (guru), santri senior, pengurus sebagai sumber data *person* yang didukung oleh pengamatan langsung oleh peneliti sebagai sumber data *place*, serta dokumen tertulis baik berupa catatan lapangan, jurnal, arsip administrasi, foto kegiatan, data statistik, majalah, buku dan lainnya sebagai sumber data *paper*.

Penentuan sumber data berupa *person* dilakukan dengan teknik purposif. yaitu ditetapkan kriteria-kriteria sesuai dengan tujuan penelitian.. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan sumber data berupa *person* adalah (1) penguasaan dan pemaahaman terhadap proses pengambilan kebijakan pendidikan, (2) keterlibatan dalam pengambilan kebijakan, serta (3) memiliki waktu untuk dimintai informasi. Sedangkan sumber data berupa *paper* digunakan sebagai sumber data sekunder sesuai dengan tujuan penelitian, dan sumber data berupa *place* dibutuhkan untuk memperkaya data penelitian melalui observasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik yaitu wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Wawancara mendalam (*indepth interview*) dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa pedoman wawancara (*interview guide*). Pedoman tersebut tidak sepenuhnya mengikat proses wawancara secara kaku, akan tetapi wawancara dapat berkembang sesuai dengan situasi masyarakat dan khususnya informan.

Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi dengan cara meninjau objek penelitian untuk melihat realitas yang terjadi dilapangan. Instrument yang digunakan untuk observasi berupa lembar pengamatan (*observation checklist*). Sedangkan teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan data sekunder dalam bentuk dokumen tertulis dari obyek yang diteliti. Metode dilakukan untuk memperoleh data dengan jalan pengkajian atas berbagai dokumen resmi seperti arsip berita.

Validasi data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data berlangsung. Langkah-langkah analisis data meliputi reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi⁸.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia memiliki implikasi yang sangat besar terhadap dunia pendidikan, pendidikan yang awalnya menjadi tang-

⁸. M. B. and Huberman. A. M. *Qualitative data analysis*. (London: SAGE Publication, Inc, 1985), hlm. 49

gungjawab pemerintah pusat, kini beralih pada pemerintah daerah sebagaimana yang tertuang dalam pasal 7 ayat 1 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 bahwa "Kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali dalam kewenangan politik luar negeri, pertahanan keamanan, keadilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain."

Penerapan otonomi daerah tidak hanya berhenti di wilayah kabupaten atau kota saja, namun juga masuk pada institusi pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan. Salah satu model dari otonomi pendidikan adalah apa yang disebut dengan *school based management*. Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri dengan kata lain, penentuan kebijakan dialihkan pada sekolah.

Dilihat dari latar belakang munculnya pesantren, maka dapat dikatakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan agama yang sejak kemunculannya dipelopori oleh masyarakat, pengelolaan hingga pendanaannya juga dilakukan oleh masyarakat. Oleh sebab itu, pesantren telah menerapkan manajemen berbasis sekolah sebelum kebijakan MBS digulirkan oleh pemerintah pusat.

Kebijakan pendidikan pada level paling bawah (institusi pendidikan) memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan, disamping kebijakan akan menentukan arah penyelenggaraan pendidikan juga sebagai tolak ukur atau barometer evaluasi

terhadap penyelenggaraan pendidikan. Oleh sebab itu kebijakan harus diuraikan secara sistematis berdasarkan kondisi setempat.

Perumusan kebijakan hingga menjadi keputusan kebijakan merupakan serangkaian kegiatan pengumpulan dan menganalisis informasi yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi, kemudian berusaha mengembangkan alternatif-alternatif kebijakan, membangun dukungan dan melakukan negosiasi, sehingga sampai kepada kebijakan yang dipilih. Keputusan kebijakan bukan merupakan pemilihan dari berbagai alternatif, melainkan tindakan tentang apa yang boleh dipilih. Pilihan-pilihan ini sering disebut sebagai alternatif kebijakan yang dapat dipilih, yang menurut para pendukung tindakan tersebut dapat disetujui. Pada saat proses kebijakan bergerak kearah pembuatan keputusan, maka ada beberapa usul yang akan diterima dan sebagian lagi akan ditolak, dan mungkin usul yang lain akan dipersempit. Pada tahap ini perbedaan pendapat akan dipersempit dan tawar menawar akan terjadi hingga akhirnya dalam beberapa hal, dan kebijakan hanya akan merupakan formalitas⁹.

Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q krapyak sebagai sebuah institusi pendidikan yang juga memiliki tujuan sebagaimana institusi pendidikan lainnya dengan berkonsentrasi pada pendidikan dan pengajaran agama Islam telah merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikannya sesuai dengan tahap-tahap yang harus dilalui dalam merumuskan kebijakan.

⁹Winarno, Budi. *Kebijakan publik: teori dan proses*. (Yogyakarta: MedPres, 2008), hlm. 120.

1. Perencanaan Kebijakan

Merencanakan pada dasarnya menentukan kebijakan yang hendak diambil untuk dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kegiatan ini dimaksudkan untuk merumuskan strategi agar supaya hasil yang hendak diapai sesuai dengan harapan yang diinginkan bersama.

Perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak dilakukan dalam forum rapat pengurus yang diadakan setiap awal pergantian kepengurusan, diawali dengan analisis internal dan eksternal yang kemudian diikuti dengan pemilihan alternatif serta penetapan kebijakan. Analisis dan pemilihan alternatif dilakukan secara lisan dengan meminta saran dan masukan dari peserta rapat.

Metode analisis dan pemilihan alternatif hingga menetapkan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan metode *brainstorming*, dengan mengumpulkan semua masukan, saran dan kritik yang kemudian dilanjutkan dengan pemilihan alternatif dari sekian banyak alternatif yang diajukan. Metode *brainstorming* memang memiliki kelebihan yaitu metode ini relative cepat dan tentunya sangat murah, namun disisi lain metode ini juga memiliki kelemahan yaitu biasanya pendapat-pendapat akan didominasi oleh anggota rapat yang "fokal" saja, dan ide-ide cemerlang yang dihasilkan dengan metode *brainstorming* tidak mampu mengalahkan ide yang dihasilkan jika anggota kelompok diminta untuk bekerja secara terpisah.

Kelemahan *brainstorming* tersebut di sebabkan oleh beberapa

kecenderungan¹⁰. Kecenderungan pertama adalah apa yang disebut sebagai *free rider phenomenon*. Yakni anggota rapat lebih memilih untuk menyimpan gagasan kreatifnya dan membiarkan anggota lain aktif berpartisipasi, hal ini terjadi karena dirasa *brainstorming* tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berguna untuk diri mereka sendiri. Kedua adalah apa yang disebut dengan *evaluation apprehension*, para peserta kemungkinan tidak berani menghasilkan ide-ide yang benar-benar kreatif-inovatif karena khawatir akan ditertawakan oleh peserta lainnya.

Kecenderungan ketiga adalah *blocking*. Yakni, para peserta akan bergantian mengemukakan idenya. Pada saat ada orang lain yang berbicara, sementara ada ide yang tiba-tiba muncul, harus menunggu giliran untuk mengutarakannya. Dan karena kapasitas memori jangka pendek (*short-term memory*) manusia tidak mampu menghasilkan ide baru sementara masih harus mengingat ide sebelumnya yang belum dikeluarkan, maka waktu akan habis tanpa mampu menghasilkan ide lebih lanjut.

Mengantisipasi kelemahan metode *brainstorming* maka organisasi perlu memaksimalkan peran media baik berupa kotak saran, website di internet, maupun jurnal pesantren yang didalamnya semua orang mampu mengakses perkembangan sekolah terkini serta memberikan saran dan masukan demi kemajuan lembaga karena manajemen partisipatif di sebuah lembaga pendidikan mengharuskan setiap warga sekolah memperoleh akses informasi. Beberapa media yang telah dikembangkan antara lain adalah buletin bulanan (Mak_Q News), majalah

¹⁰ <http://www.itpin.com>

dingding (mading), kotak saran dan kritik, serta forum santri. Semua media tersebut dimaksudkan sebagai wadah santri untuk menyalurkan minat dan bakatnya juga sebagai media untuk menyampaikan aspirasi santri kepada pihak pengelola. Namun media seperti yang disebutkan belum dikelola dengan maksimal terutama penerbitan bulletin bulanan karena keterbatasan sumberdaya, baik sumberdaya manusia maupun finansial dan waktu.

Partisipasi dalam perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak sudah cukup baik. Berdasarkan data dokumentasi daftar hadir peserta rapat bulanan dapat disimpulkan bahwa perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta diikuti oleh seluruh pengurus pondok, dewan asatidz, serta perwakilan santri, namun partisipasi tersebut belum diikuti oleh salah satu atau perwakilan masyarakat. Partisipasi masyarakat dibutuhkan agar supaya masyarakat juga bisa ikut andil dalam pengelolaan pendidikan, disamping itu, partisipasi juga dapat meningkatkan *sense of responsibility* dan *sense of belonging* terhadap pesantren.

Implementasi manajemen partisipatif membutuhkan media agar supaya partisipasi dapat berjalan maksimal¹¹. Ketersediaan informasi yang memadai dalam penyusunan dan pengambilan kebijakan merupakan suatu keniscayaan dan keharusan, sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuat menjadi

¹¹Tim Penyusun. *Modul pemantauan good governance dan hak asasi manusia: studi kasus tentang Perda ketertiban umum dan variannya*. (Jakarta:Perhimpunan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia, 2009), hlm. 36.

berkualitas dan dapat berjalan optimal. Data beserta informasi yang dihimpun bermanfaat untuk menjelaskan fakta-fakta empiris serta apa adanya sehingga dapat meyakinkan bahwa tujuan akan tercapai.

Pola perumusan kebijakan partisipatif memungkinkan munculnya perbedaan persepsi dikalangan perumus kebijakan. Menurut Rushefky (Winarno, 2008:86) mengenali tiap individu yang terlibat dalam perumusan kebijakan sangatlah penting, karena setiap individu yang terlibat dalam perumusan kebijakan dengan latar belakang yang berbeda tentu akan merumuskan masalah yang berbeda pula dan akhirnya akan berdampak pada kebijakan yang diambil.

Persepsi merupakan proses yang digunakan oleh individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan inderawi untuk memberi makna kepada lingkungan, setiap individu yang memandang satu benda yang sama, namun mereka akan memberikan persepsi yang berbeda. Faktor yang mempengaruhi persepsi dapat dilihat dari tiga faktor yaitu faktor situasi, faktor pemersepsi, faktor pada target.

Gambar 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi¹²

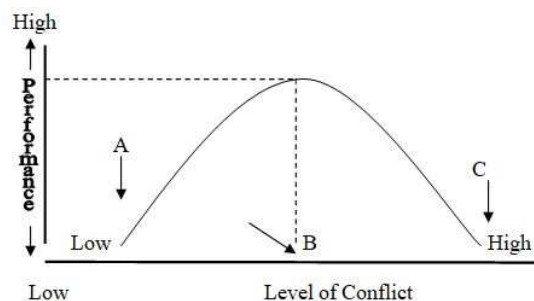


¹²Robbins. S.P. *Organizational behavior: concept, controversies, and application*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2007), hlm. 170.

Perbedaan persepsi dalam perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta jarang sekali muncul. Para perumus kebijakan lebih sering hanya mengikuti keputusan yang diambil dalam forum. Perbedaan persepsi bukanlah hal yang buruk karena dalam sebuah organisasi ketiadaan perbedaan memungkinkan organisasi akan menjadi fakum, namun sebaliknya perbedaan persepsi yang berlebihan akan berakibat pada perpecahan. Perbedaan persepsi yang dapat meningkatkan kinerja adalah perbedaan persepsi yang proposional dalam artian bahwa perbedaan persepsi tersebut dapat terkendali. Oleh sebab itu, apabila perbedaan persepsi tersebut tidak muncul dalam perumusan kebijakan maka pemimpin hendaknya memberikan rangsangan agar supaya perbedaan muncul dalam perumusan kebijakan namun apabila intensitas perbedaan tersebut sangat tinggi maka pemimpin hendaknya memberikan pandangan-pandangan positif agar supaya perbedaan persepsi tersebut tidak berujung pada konflik yang disfungsi.

Perbedaan persepsi memungkinkan munculnya konflik, konflik akan bervariasi dalam intensitas, akan tetapi selalu ada dua kemungkinan yakni konstruktif (fungsional) dan destruktif (disfungsional). Pengaruh konflik terhadap kinerja organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3. Pengaruh Konflik Terhadap *Performance Organisasi*¹³



Apabila terjadi perbedaan persepsi dalam perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan maka pemimpin berusaha menyatukan persepsi dari masing-masing pihak yang berbeda pandangan untuk mendapatkan satu pandangan yang dapat diterima kedua belah pihak yang berbeda pendapat. Apabila hal demikian tidak tercapai, maka keputusan akan diambil berdasarkan suara terbanyak (*voting*) sesuai dengan mekanisme pengambilan kebijakan pendidikan sebagaimana terlampir dalam lampiran. Tindakan yang dilakukan oleh pimpinan sudah sesuai dengan fungsi pemimpin sebagaimana diungkapkan oleh Wuradji (2008) bahwa salah satu fungsi pemimpin adalah berusaha menghindari kemungkinan terjadinya perbedaan pendapat yang dapat berujung pada konflik, namun jika hal tersebut tidak dapat dihindari, maka pemimpin harus melakukan sinkronisasi terhadap tugas-tugas yang tumpang tindih (*overlapping*). Pemimpin harus berusaha mencari solusi dengan sedapat mungkin menghilangkan

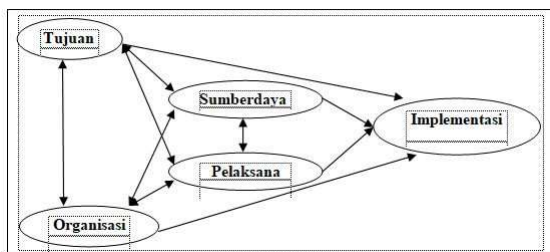
¹³Robbins. S.P. *Organizational behavior: concept, controversies, and application*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2007), hlm. 572.

perbedaan-perbedaan yang tajam yang dapat berujung pada perpecahan¹⁴.

2. Pelaksanaan Kebijakan

Pelaksanaan kebijakan merupakan langkah kedua setelah kebijakan tersebut dirumuskan, karena sebuah perencanaan hanya akan menjadi document tertulis bila tidak dilaksanakan. Pelaksanaan kebijakan erat kaitannya dengan pengorganisasian, penggerakan dan kepemimpinan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan ditentukan oleh berbagai variabel, yaitu tujuan, sumberdaya, pelaksana, serta organisasi.

Gambar 4. Faktor Penentu Implementasi Kebijakan¹⁵



Keberhasilan pelaksanaan kebijakan ditentukan oleh berbagai faktor dan setiap faktor memiliki keterkaitan satu sama lain yaitu: Pertama, tujuan, setiap kebijakan jelas memiliki tujuan, dan keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan. Oleh sebab itu apa yang menjadi tujuan dan sasaran harus disampaikan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran kebijakan tidak jelas

atau bahkan tidak diketahui oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

Kedua, sumberdaya. Sumberdaya menjadi penting karena kebijakan yang telah dikomunikasikan dengan baik tidak akan berjalan efektif apabila pelaksana kebijakan kekurangan sumberdaya. Sumberdaya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan dapat berupa sumberdaya manusia, sumberdaya financial ataupun sumberdaya lainnya. Jadi sumberdaya adalah salah satu faktor paling utama keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang efektif, karena tanpa adanya sumberdaya yang memadai maka kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen.

Ketiga, pelaksana. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat ditentukan oleh watak serta karakteristik yang baik dari pelaksana kebijakan. Apabila pelaksana kebijakan tidak memiliki watak serta karakteristik yang baik maka kebijakan tidak akan terlaksana dengan efektif. Disamping itu juga apabila pelaksana kebijakan berbeda perspektif dengan perumus kebijakan maka kebijakan juga akan kurang efektif. Watak dan karakteristik yang baik yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan, antara lain; kometmen, kejujuran, sifat demokratis, kompetensi, konsistensi. Dan terakhir, struktur organisasi. Struktur organisasi yang melaksanakan kebijakan berpengaruh penting dan signifikan terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu dari aspek yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur yang standard atau SOP (standard operational procedure). SOP ini akan menjadi pedoman bagi pelaksana kebijakan dalam bertindak.

¹⁴ Wuradji. *The educational leadership: kepemimpinan transformasional*. (Yogyakarta: Gama Media, 2009), hlm. 74

¹⁵ Subarsono, A.G. *Kebijakan publik prespektif teoritis*. (Jurnal Demokrasi Vol 1, No. 1, November 2003), hlm.18.

Pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q memiliki 2 (dua) kepengurusan. Pertama; pengurus pondok yang secara umum bertanggungjawab mengelola dan mengatur seluruh kegiatan santri di luar madrasah. Kedua; pengurus madrasah yang secara umum bertanggung jawab dan mengelola seluruh kegiatan santri yang terkait dengan kelancaran proses belajar mengajar,

Mekanisme kerja dibuat untuk memperlajar kinerja dan komunikasi setiap pengurus, mekanisme kerja tersebut terdiri dari hak dan kewajiban serta wewenang dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pengurus. Meskipun demikian, mekanisme kerja tersebut perlu diperbaiki dan direvisi sesuai dengan kondisi terkini pesantren, hal demikian tidak dilakukan oleh kepengurusan madrasah hingga saat ini mekanisme kerja yang digunakan ditetapkan sejak tahun 2000 sedangkan kepengurusan pondok telah melakukan penyesuaian setiap periode kepengurusan. Dalam pelaksanaannya kinerja pengurus lebih didasarkan atas gotong royong yaitu apabila ada salah satu mengalami kesulitan dalam melaksanakan kebijakan maka pengurus lain dapat membantunya.

Keberadaan mekanisme kerja yang jelas dapat mempermudah komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan. Komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak dilakukan dengan dua arah yaitu *top down* dan *bottom up*. Setelah pemimpin mengambil sebuah kebijakan maka kebijakan tersebut disampaikan kepada pelaksana kebijakan dan apabila ada masukan maka akan dijadikan sebagai masukan untuk

dirumuskan kebalik kebijakan yang baru. Masukan bisa saja berasal dari santri ataupun para alumni.

Keberhasilan pelaksanaan kebijakan menuntut adanya ketersediaan sumberdaya yang memadai baik secara kuantitas maupun kualitas. Sumberdaya manusia sebagai pelaksana kebijakan sudah cukup memadai, namun kompetensi dari pelaksana belum terakomodasi karena pemilihan pengurus didasarkan pada senioritas (minimal sudah setahun tinggal di pondok), loyalitas, dan rajin. Disamping itu antusiasme pengurus dalam melaksanakan kebijakan yang telah disepakati juga dipengaruhi oleh kesibukan masing-masing pengurus. Mengantisipasi kelemahan tersebut, maka pesantren dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen sumberdaya manusia dengan baik yang salah satu prinsipnya memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pengurus, sehingga mereka dapat menjalankan kewajibannya dengan baik.

3. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi menurut Jaap Scheerens (2003) adalah "*evaluation consist of systematic information gathering and making some kind of judgment on the basis of this information*¹⁶". Sedangkan menurut Stufflebeam dalam Suharsimi & Safrudin (2009), bahwa evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian dan pemberian informasi yang sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan dalam menentukan alternatif keputusan¹⁷. Jadi evaluasi merupakan kegiatan

¹⁶Jaap S.J., Glas. C., Thomas, S.M. *Educational evaluation, assessment, and monitoring: a systemic approach*. (Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger B.V. 2003), hlm. 2

¹⁷Suharsimi Arikunto & Safruddin C. A.J. *Evaluasi program pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2009), hlm. 2

mengumpulkan informasi tentang suatu kegiatan, dan hasil informasi tersebut akan dijadikan landasan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan kebijakan selanjutnya

Evaluasi merupakan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat atau hasil dari kebijakan. Dalam melihat hasil kebijakan, perlu dibedakan dua jenis hasil yaitu: keluaran (*output*) dan dampak (*impact*)¹⁸. *Output* adalah barang, layanan atau jasa yang diberikan pengelola kepada individu atau kelompok sasaran, sedangkan *impact* adalah perubahan nyata pada tingkah laku atau sikap yang dihasilkan oleh *output* kebijakan tersebut.

Mengetahui *ouput* dan *impact* kebijakan perlu diperhatikan bahwa kelompok sasaran (*target group*) tidak selamanya menjadi kelompok penerima (*beneficiaries*). Kelompok sasaran adalah individu atau organisasi yang hendak dipengaruhi oleh suatu kebijakan ataupun program, sedangkan kelompok penerima adalah kelompok yang menerima dari program kebijakan tersebut. Misalnya, guru adalah sasaran dari program sertifikasi yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru, sedangkan siswa, orang tua siswa adalah kelompok penerima manfaat.

Evaluasi merupakan langkah yang terakhir dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai. Disamping itu hasil dari evaluasi akan digunakan sebagai landasan dalam menyusun kebijakan yang baru.

¹⁸Dunn, W.N. *Public policy analysis: an introduction*. (New Jersey: Pearson Education. 2003), hlm. 280

Evaluasi terhadap kebijakan di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak dilakukan dengan dua tahap yakni evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif dilakukan pada minggu ke-4 setiap bulannya sedangkan evaluasi sumatif dilakukan pada setiap akhir kepengurusan setiap tahunnya. Disamping itu juga Pondok Pesantren membuka diri seluas-luasnya untuk mahasiswa yang hendak melakukan penelitian guna menyelesaikan tugas akhir dan hasil penelitian tersebut dijadikan *input* untuk merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan yang baru.

Evaluasi formatif dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan serta untuk mengetahui hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan, sedangkan evaluasi formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian kebijakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Suharsimi & Safrudin (2009) bahwa evaluasi formatif dilakukan pada saat program masih berlangsung yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh program yang dirancang dapat berlangsung dan sekaligus mengetahui hambatan yang dihadapi. Sedangkan evaluasi sumatif dilaksanakan pada akhir program untuk mengukur ketercapaian program¹⁹.

Evaluasi formatif dilaksanakan oleh internal pengurus dengan melibatkan seluruh pengurus serta perwakilan dari santri, sedangkan evaluasi sumatif dilakukukan bersama yakni seluruh pengurus beserta seluruh santri. Standar yang digunakan dalam melakukan evaluasi adalah kriteria

¹⁹Suharsimi Arikunto & Safruddin C. A.J. *Evaluasi program pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2009), hlm 42-43

ketercapaian yang telah ditentukan pada awal perumusan kebijakan. Berlandaskan standard tersebut, dapat diketahui program-program yang belum tercapai. Forum evaluasi tersebut disebut dengan forum santri, pada forum tersebut santri diberi kebebasan untuk mengungkapkan seluruh unek-uneknya terkait dengan kinerja pengurus selama satu periode berlangsung. Sedangkan pengurus sebagai pelaksana kebijakan diberi kesempatan untuk menjelaskan hal-hal yang terkait dengan kendala dalam pelaksanaan kebijakan.

Evaluator internal maupun evaluator eksternal memiliki beberapa kelemahan yaitu bahwa evaluator internal tidak lepas dari unsur subjektivitas serta akan bertindak tergesa-gesa karena merasa sudah memahami seluk-beluk program, sedangkan kelemahan dari evaluator eksternal adalah evaluator eksternal belum memahami seluk-beluk dari program sehingga keputusan yang diambil dikhawatirkan kurang tepat, disamping itu penggunaan evaluator eksternal membutuhkan dana yang cukup banyak. Mengantisipasi hal tersebut, Suharsimi & Safrudin menyarankan untuk mengkolaborasikan evaluator internal dan evaluator eksternal, dengan demikian evaluator internal dapat menjelaskan kepada evaluator eksternal tentang seluk-beluk kebijakan sehingga dimungkinkan tidak akan terjadi manipulasi hasil²⁰.

Kebijakan-kebijakan pendidikan yang telah dilaksanakan di pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q krapyak selama ini tidak sepenuhnya dapat menyelesaikan masalah-masalah

yang dihadapi, berdasarkan hasil evaluasi dan masukan tersebut maka kebijakan-kebijakan baru dirumuskan kembali. Berdasarkan temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi kebijakan pendidikan di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q cukup baik karena proses evaluasi tidak hanya menggunakan evaluator internal saja namun juga menggunakan evaluator eksternal dengan melibatkan seluruh santri dalam proses evaluasi. Hal ini dapat menguntungkan pembuat kebijakan dalam pembuatan keputusan yang lebih objektif.

4. Dampak pelaksanaan kebijakan

Evaluasi pada dasarnya dilakukan untuk melihat sejauh mana tingkat keefektifan pelaksanaan kebijakan serta sejauh mana kebijakan telah mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari kebijakan adalah perubahan baik perubahan fenomena maupun perubahan sikap atau tindakan pada kelompok sasaran, tujuan tersebut dapat pula disebut dengan dampak kebijakan. Sedangkan hasil dari evaluasi dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk merumuskan kebijakan yang baru.

Dalam melihat tujuan kebijakan, perlu dibedakan dua jenis hasil yaitu: keluaran (*output*) dan dampak (*impact*)²¹. Output adalah barang, layanan atau jasa yang diberikan pengelola kepada individu atau kelompok sasaran, sedangkan *impact* adalah perubahan nyata pada tingkah laku atau sikap yang dihasilkan oleh *output* kebijakan.

Mengetahui *ouput* dan *impact* kebijakan perlu diperhatikan bahwa kelompok sasaran (*target group*) tidak

²⁰Suharsimi Arikunto & Safruddin C. A.J. *Evaluasi program pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2009), hlm. 24-25

²¹Dunn, W.N. *Public policy analysis: an introduction*. (New Jersey: Pearson Education. 2003), hlm. 280

selamanya menjadi kelompok penerima (*beneficiaries*). Kelompok sasaran adalah individu atau organisasi yang hendak dipengaruhi oleh suatu kebijakan ataupun program, sedangkan kelompok penerima adalah kelompok yang menerima dari program kebijakan tersebut.

Dampak kebijakan pendidikan di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak pada kelompok sasaran (*target group*) menunjukkan dampak yang cukup positif meskipun ada sebagian kecil yang cenderung bersikap apatis terhadap kebijakan. Perubahan tindakan sebagaimana yang diinginkan oleh perumus kebijakan seperti peningkatan *performance* yang ditunjukkan oleh santri, kepatuhan terhadap aturan-aturan, peningkatan kompetensi santri juga didukung oleh motivasi santri yang cukup tinggi serta kesadaran bahwa semua kebijakan pesantren diambil demi kebaikan dan masa depan santri itu sendiri sehingga mempermudah implementasi kebijakan untuk mencapai tujuannya.

Dampak kebijakan pada pelaksana atau pengurus cukup baik, pengurus tidak merasa terbebani dengan pemberian tanggung jawab yang lebih selain sebagai santri. Dengan pemberian tanggung jawab tersebut, para pengurus merasa bahwa dirinya lebih dipercaya untuk dapat mengemban tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada dirinya, disamping itu kesadaran para pengurus bahwa tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya dapat dijadikan pengalaman berharga untuk hidupnya dimasa yang akan datang.

Keberhasilan kebijakan mencapai dampak yang positif tidak bisa lepas dari adanya motivasi santri yang cukup tinggi dan didukung oleh kebijakan-kebijakan

yang sejalan dan tidak bertentangan dengan motivasi santri. Kebijakan-kebijakan di pesantren selama ini didesain atas dasar tujuan, nilai-nilai serta praktik-praktik yang ada dimasyarakat. Subarsono (2008) berpendapat bahwa kebijakan hendaknya berisi nilai-nilai, tujuan serta praktik-praktik yang ada ditengah-tengah masyarakat²². Hal ini berarti bahwa kebijakan yang bertentangan dengan nilai-nilai, tujuan serta praktik-praktik yang berkembang di masyarakat akan cenderung mengalami penolakan dan akan sangat sulit mencapai tujuan yang diinginkan.

5. Hambatan dalam pelaksanaan Kebijakan

Pada prinsipnya sebaauh kebijakan dilaksanakan dengan maksud tertentu dan untuk mencapai tujuan tertentu pula yang berangkat dari masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Sedangkan evaluasi dilakukan untuk melihat sejauhmana kebijakan tersebut telah mencapai tujuan yang diinginkan. Seringkali kebijakan gagal mencapai hasil yang diinginkan disebabkan oleh berbagai faktor.

Hambatan yang sering dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan yaitu pertama hambatan pada pelaksana, secara kuantitas pelaksana kebijakan sudah memadai, namun pada kualitas masih belum memadai. Minimnya kompetensi pelaksana kebijakan merupakan masalah yang dihadapi oleh pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak, hal ini disebabkan minimnya sumber yang dapat digunakan untuk pelatihan profesional. Faktor lain

²² Subarsono, *Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) hlm. 3

terkait dengan pelaksana kebijakan adalah sebagian besar pelaksana adalah mahasiswa pada semester akhir dan mereka mempunyai kesibukan sendiri-sendiri karena harus menyelesaikan tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaannya.

Jumlah pelaksana kebijakan tidak selalu mempunyai efek positif terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan²³. Indikasi dari pendapat tersebut adalah bahwa jumlah pelaksana yang banyak tidak secara otomatis mendorong keberhasilan pelaksanaan kebijakan apabila pelaksana tersebut tidak mempunyai kemampuan atau kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan, Begitu juga sebaliknya, meskipun para pelaksana kebijakan memiliki kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan namun secara kuantitas jumlah mereka sedikit juga akan menimbulkan masalah yang rumit. Jadi keberhasilan pelaksanaan kebijakan salah satunya ditentukan oleh jumlah pelaksana yang memadai serta kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan tersebut.

Kedua adalah hambatan fasilitas, fasilitas yang memadai juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kebijakan, meskipun secara kualitas dan kuantitas pelaksana kebijakan telah terpenuhi, namun apabila tidak ada fasilitas yang memadai maka kebijakan akan sulit terealisasi dengan baik²⁴. Berdasarkan pengamatan dan wawancara, fasilitas yang mendukung terlaksananya kebijakan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir kompleks Q Krapyak masih belum

memadai. Kurang ruangan kelas serta alat-alat pendidikan lainnya, kurangnya kamar atau asrama santri serta minimnya peralatan kantor menjadi faktor penghambat pelaksanaan kebijakan dengan baik. Penyediaan fasilitas yang memadai untuk mendukung terlaksananya kebijakan dengan baik tidaklah mudah. Apabila pembiayaan dalam penyediaan fasilitas tersebut dibebankan sepenuhnya kepada santri tentu akan menimbulkan berbagai macam reaksi.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu bahwa Perumusan kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q sudah baik dilakukan dengan pendekatan braimstorming, diawali dengan analisis baik internal maupun eksternal, melibatkan partisipasi pengurus, dewan guru serta perwakilan santri. Pelaksanaan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan sudah dilengkapi dengan *variable* penunjang keberhasilan pelaksanaan kebijakan seperti *standard operational procedure* (SOP), sumberdaya, pelaksana serta adanya tujuan.

Evaluasi terhadap kebijakan penyelenggaraan pendidikan dilakukan dua kali yaitu formatif dan sumatif. Evaluasi formatif dilakukan setiap akhir bulan sedangkan evaluasi sumatif dilakukan pada akhir kepengurusan. Dampak kebijakan penyelenggaraan pendidikan di Pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak menunjukkan perubahan sikap, perilaku serta kemampuan santri. Sedangkan pengurus sebagai pelaksana kebijakan tidak pernah merasa terbebani dengan

²³Winarno, Budi. *Kebijakan publik: teori dan proses*. (Yogyakarta: MedPres. 2008), hlm.181

²⁴Ibid, hlm.188.

tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hambatan yang sering dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pendidikan yaitu; minimnya kompetensi pelaksana serta fasilitas atau sarana dan prasarana yang kurang memadai. *Wa Allâh a'lam bi al-Shawâb.**

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2001). *Strategic management: concept & case*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dunn, W.N. (2003). *Public policy analysis: an introduction*. New Jersey: Pearson Education.
- Jaap S.J., Glas. C., Thomas, S.M. (2003) *Educational evaluation, assessment, and monitoring: a systemic approach*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger B.V.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein. A.C. (2000), *Educational administration: concepts and practices*, Third Edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Miles. M. B. and Huberman. A. M. (1985) *Qualitative data analysis*. London: SAGE Publication, Inc.
- Nugroho D. Riant (2003). *Kebijakan publik: formulasi, implementasi dan evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Robbins. S.P. (1979). *Organizational behavior: concept, controversies, and application*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Subarsono, A.G. (2003). *Kebijakan publik prespektif teoritis*. Jurnal Demokrasi Vol 1, No. 1, November.
- (2008). *Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Suharsimi Arikunto & Safruddin C. A.J. (2009). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Terry, G.R (1977). *Principles of management* (6th ed). London: Richard D. Irwin Inc.
- Tim Penysusun. (2009). *Modul pemantauan good governace dan hak asasi manusia: studi kasus tentang Perda ketertiban umum dan variannya*. Perhimpunan Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia.
- Tilaar. H.A.R & Riant Nugroho. (2008). *Kebijakan pendidikan: pengantar untuk memahami kebijakan pendidikan dan kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Winarno, Budi. (2008). *Kebijakan publik: teori dan proses*. Yogyakarta: MedPres.

