



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM  
RINTISAN SMA BERTARAF INTERNASIONAL  
DI SMA NEGERI I TEGAL**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh:  
Sri Utakari Amanah  
NIM: 015635536**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

## ABSTRACT

### **The Analysis of The Implementation of International Leveling School Policy (RSMABI)**

**in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal)**

Sri Utakari Amanah

Open University

[asriutakari@yahoo.com](mailto:asriutakari@yahoo.com)

Keywords: Implementation of Policy, International Leveling School, Communication, Resources, Executor Attitudes, Bureaucratic Structure.

The purpose of research are: (a). To determine to what extent the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal), (b). To find out the factors that influence the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal), (c). To analyze how much these factors affect the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal).

This research was undertaken to describe the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal) and to find out the factors that affect and to what extent the factors affect the implementation of the policy.

The population was 652 persons, consisting of 579 students and 73 teachers and administration staff of SMAN I Tegal. The sampel was taken out by purposive sampling technique, in that 10% out of students and 30% out of both teachers and administration staff were selected respectively. The independent variable of this research were communication ( $X_1$ ), resource ( $X_2$ ), executor attitude ( $X_3$ ), the structure of bureaucracy ( $X_4$ ), while the dependent variable of this research was the implementation of RSMABI policy ( $Y$ ). The instruments used for data collection were: 1) questionnaire, 2) observation, 3) interview, and 4) documents. The data analysis techniques used in this research were descriptive analysis and regression analysis technique.

The research findings showed that the implementation of RSMABI policy achieved high category with the mean of 199,76. However, this should be improved owing to maximum target is 280. The regression analysis showed that both each variable individually and collectively influenced positively to the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal). To what extent each of the factors influenced on the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal) were  $X_1$  (54,4%),  $X_2$ (50,9%),  $X_3$ (54,8%),  $X_4$ (65,8%) individually, and 70,9% collectively. Based on the research results, it can be concluded that the order of dominant factors on the implementation of RSMABI policy in SMA Negeri I Tegal (S H S One Tegal) is as follows:  $X_4$ ,  $X_3$ ,  $X_1$ ,  $X_2$ .

## ABSTRAK

Analisis Implementasi Kebijakan Program Rintisan SMA Bertaraf Internasional  
di SMA Negeri 1 Tegal

Sri Utakari Amanah

Universitas Terbuka

[asriutakari@yahoo.com](mailto:asriutakari@yahoo.com)

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Rintisan Sekolah Standar Internasional, Komunikasi, Sumber Daya, Sikap Pelaksana, Struktur Birokrasi.

Tujuan penelitian ini adalah: (a). untuk mengetahui sejauhmana implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal, (b). untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal, (c). menganalisis seberapa besar faktor-faktor tersebut mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

Penelitian ini dilakukan untuk mendiskripsikan implementasi kebijakan program RSMABI dan menemukan faktor-faktor yang mempengaruhinya sekaligus besar pengaruhnya. Populasi penelitian ini sejumlah 652 orang, terdiri dari 579 siswa dan 73 guru dan karyawan SMA Negeri 1 Tegal, dengan teknik sampling purposif, masing-masing diambil 10% siswa dan 30% guru dan karyawan. Variabel dependen penelitian ini implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dan sebagai variabel independen adalah komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ), struktur birokrasi ( $X_4$ ). Cara pengambilan data dilakukan dengan teknik pembagian angket, observasi, wawancara dan dokumentasi. Data diolah dengan analisis diskriptif dan uji statistik regresi untuk mengetahui hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan program RSMABI telah mencapai kategori tinggi dengan ditunjukkan *mean* 199,76, kondisi tersebut masih perlu ditingkatkan mengingat target maksimal/ideal 280. Hasil uji regresi diperoleh masing-masing variabel baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama berpengaruh positif terhadap implementasi kebijakan program RSMABI secara signifikan. Besar pengaruh masing-masing,  $X_1$ (54,4%);  $X_2$ (50,9%);  $X_3$ (54,8%);  $X_4$ (65,8%) dan secara bersama-sama 70,9%. Berdasarkan hasil tersebut dalam implementasi kebijakan program RSMABI, faktor dominan yang mempengaruhinya adalah  $X_4$ , selanjutnya secara berturut-turut  $X_3, X_1, X_2$ .

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Implementasi Kebijakan Program Rintisan SMA Bertaraf Internasional di SMA Negeri 1 Tegal adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan ( plagiat ) maka saya bersedia menerima sanksi akademis.

Jakarta, Mei 2011.  
Yang Menyatakan



Sri Utakari Amanah.  
NIM. 015635536

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Tesis : Analisis Implementasi Kebijakan Program Rintisan SMA Bertaraf Internasional di SMA Negeri 1 Tegal

Penyusun TAPM :

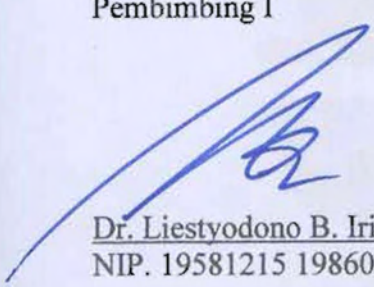
Nama : Dra. Sri Utakari Amanah  
 NIM : 015635536  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik

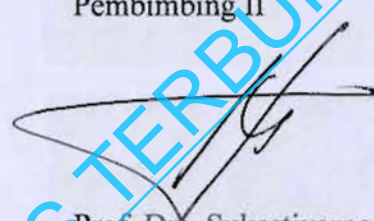
Hari, Tanggal : Jum'at, 5 Agustus 2011

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

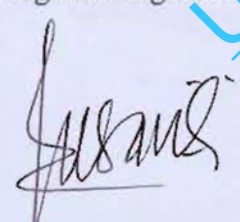
  
Dr. Liestyodono B. Irianto  
 NIP. 19581215 198601 1 009.

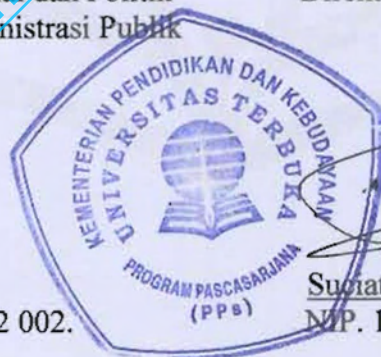
  
Prof. Drs. Sukestiyarno, Ph.D.  
 NIP. 19590420 198403 1 002.


Mengetahui ,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik  
 Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana,

  
Dra. Susanti, M.Si  
 NIP. 19671214 199303 2 002.



  
Supriati, M.Sc. Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001.

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Dra. Sri Utakari Amanah  
 NIM : 015635536  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Analisis Implementasi Kebijakan Program Rintisan SMA  
 Bertaraf Internasional di SMA Negeri 1 Tegal.

Telah dipertahankan dihadapan sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
 Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka Pada :

Hari/ Tanggal : Kamis, 15 September 2011

Waktu : 10.15 s/d 12.15 WIB.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Ir. Sri Harijati, MA  
 NIP. 19620911 198803 2 002.

Penguji Ahli : Drs. Pheni Chalid. SF, MA, Ph.D.  
 NIP. 19560505 200012 1 001.

Pembimbing I : Dr. Liestyodono B. Irianto  
 NIP. 19581215 198601 1 009.

Pembimbing II : Prof. Drs. Sukestiyarno, Ph.D  
 NIP. 19590420 198403 1 002

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan anugerah serta kesehatan sehingga Penelitian dengan judul “Analisis Implementasi Kebijakan Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional di SMAN 1 Tegal” ini dapat diselesaikan. Hasil penelitian ini harapannya dapat dijadikan sebagai bagian dari salah satu bentuk partisipasi dalam perjalanan pengabdian penulis kepada SMAN 1 Tegal, yang pada saat ini sedang mengimplementasi Kebijakan Program RSMABI.

Kebijakan Sekolah Bertaraf Internasional yang diamanatkan oleh UU No.20 Tahun 2003 pasal 50 ayat 3 merupakan dasar hukum penyelenggaraan program Rintisan SMA Bertaraf Internasional. Mengembangkan Sekolah Bertaraf Internasional merupakan kebijakan pemerintah yang tidak dapat ditunda lagi, untuk mempersiapkan generasi yang mampu bersaing di era global sekarang ini. Namun untuk mewujudkannya membutuhkan evolusi budaya mental dan material yang sangat besar untuk menuju kearah perubahan yang nyata.

SMAN 1 Tegal merupakan salah satu sekolah yang telah ditetapkan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional tertanggal 18 Juli 2007 melalui SK No.697/C4/MN/2007. Sebuah rencana besar untuk pengembangan pendidikan sebagai pendukung ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Rencana yang perlu keberanian oleh satuan pendidikan untuk melakukan inovasi dalam proses dan sistem pembelajaran yang lebih luas, yang mengacu pada negara lain yang lebih maju di bidang pendidikannya, seperti negara-negara OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*). Implementasi kebijakan ini merupakan sebuah amanat yang membutuhkan kerjasama dan kekompakan seluruh warga sekolah untuk mensukseskannya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kepala Sekolah SMAN 1 Tegal, Drs. Surono yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menuntut ilmu dan melakukan penelitian ini.
2. Direktur Program Pascasarjana, Suciati, M.Sc. Ph.D yang telah memberikan peluang bagi penulis untuk menuntut ilmu lebih tinggi.
3. Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik Program Magister Administrasi Publik, Dra. Susanti, M.Si yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan program studi.
4. Pembimbing 1, Dr. Liestyodono B. Irianto yang telah membimbing, mengarahkan dan membantu sehingga dapat diselesaikannya penelitian ini.
5. Prof. Drs. Sukestyarno, Ph.D yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu sehingga dapat diselesaikannya penelitian ini.
6. Kepala UPBJJ UT Semarang, yang telah memfasilitasi hingga terselesaikannya penelitian ini.
7. Suami tercinta Drs. Samsul Mutasodirin, M.M. yang telah memberi dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat melanjutkan studi.
8. Anak-anak tersayang Mirza Alim Mutasodirin, Halim Amran Mutasodirin, R. Afwan Mutasodirin, Shinta Aulia Mutasodirin, yang telah memberi dukungan moril sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.

Semoga amalan semuanya mendapat balasan keberkahan dari Allah SWT. Amin. Penelitian ini tentu masih sarat dengan kekurangan, oleh karena itu penulis berharap memperoleh kritik dan saran demi penyempurnaan penelitian ini.

Jakarta, Mei 2011

Penulis



**DAFTAR ISI**

	Halaman
Abstract .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Lembar Pernyataan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Bagan .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kegunaan Penelitian .....	6

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA .....	7
	A. Kajian Teori .....	7
	B. Kerangka Berfikir .....	30
	C. Hipotesis .....	32
	D. Definisi Operasional .....	32
BAB III	METODE PENELITIAN .....	37
	A. Desain Penelitian .....	37
	B. Populasi dan Sampel .....	38
	C. Instrumen Penelitian .....	40
	D. Prosedur Pengumpulan Data .....	48
	E. Metode Analisis Data .....	50
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	55
	A. Temuan Awal .....	55
	B. Deskripsi Data Penelitian Setiap Variabel .....	58
	C. Hasil Wawancara .....	64
	D. Dokumen .....	66
	E. Uji Persyaratan Analisis .....	66
	F. Uji Asumsi Klasik .....	68
	G. Uji Hipotesis .....	73
	H. Pembahasan .....	80

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN .....	118
A.	Simpulan .....	118
B.	Saran .....	119
DAFTAR PUSTAKA	.....	121

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Tiga Elemen Sistem Kebijakan .....	12
Bagan 2.2 Variabel Impelementasi Kebijakan .....	24
Bagan 2.3 Kerangka Berfikir .....	31

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 4.1 Histogram Implementasi Kebijakan .....	67
Gambar 4.2 Q-Q Plot Implementasi Kebijakan .....	67
Gambar 4.3 Scatterplot Variabel Komunikasi .....	70
Gambar 4.4 Scatterplot Sumber Daya .....	71
Gambar 4.5 Scatterplot Sikap Pelaksana .....	71
Gambar 4.6 Scatterplot Struktur Birokrasi .....	72

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Variabel Terikat : Implementasi Kebijakan Program RSMABI ...	33
Tabel 2.2 Operasional Variabel Bebas : Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan (X) .....	36
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel (X) .....	41
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel (X) .....	43
Tabel 4.1 Hasil Wawancara Temuan Awal .....	57
Tabel 4.2 Hasil Wawancara Kepala Sekolah, Guru, Karyawan .....	64
Tabel 4.3 Kriteria Besarnya Pengaruh Variabel X Terhadap Y.....	77

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Instrumen Penelitian
2. Lampiran 2 Hasil Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Instrumen
3. Lampiran 3 Rekapitulasi Frekuensi
4. Lampiran 4 Distribusi Frekuensi
5. Lampiran 5 Regresi
6. Lampiran 6 Hasil Wawancara

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 mengamanatkan Pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur undang-undang.

Menimbang bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan, maka pemerintah melakukan pembenahan sistem pendidikan nasional melalui Undang-Undang No.20 Tahun 2003. Salah satu perubahan penyelenggaraan pendidikan tersebut adalah Undang-Undang No. 20 pasal 50 ayat 3 yang menyatakan bahwa Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu



satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang Bertaraf Internasional.

Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) adalah satuan pendidikan yang diselenggarakan dengan menggunakan Standart Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan standar salah satu negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD*. Tuntutan perubahan penyelenggaraan pendidikan melalui pengembangan SBI sebagai upaya menyiapkan generasi yang mampu bersaing di era global sekarang ini sungguh merupakan kebijakan pemerintah yang tidak dapat ditunda lagi. Namun untuk mewujudkannya membutuhkan evolusi budaya mental dan material yang sangat besar untuk menuju ke arah perubahan yang nyata. Sekolah kategori standar atau sekolah umum tidak bisa secara begitu saja berubah menjadi SBI. Pemerintah telah menyusun kebijakan baru untuk mengatur perubahan dari sekolah standar umum menuju standar SBI. Untuk itu telah dibuat kebijakan program Rintisan Sekolah Betaraf Internasional yang selanjutnya dikenal sebagai RSBI.

RSBI untuk SMA dikenal dengan sebutan RSMABI. Kebijakan pemerintah mengembangkan program RSMABI menuai banyak pro dan kontra, mengingat sumber daya yang harus disiapkan membutuhkan “energy” yang cukup besar. Sarana prasarana yang belum memadai untuk disejajarkan dengan tingkatan taraf internasional, maupun keberadaan sumber daya manusia/pelaksana kebijakan tersebut yang masih banyak membutuhkan peningkatan kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugas.

Penelitian tentang implementasi kebijakan RSMABI perlu terus dilakukan agar upaya pemerintah mengembangkan program tersebut dalam pelaksanaannya tidak membuang-buang waktu dan dana yang relatif tidak kecil. Pemerintah juga harus memperhatikan langkah-langkah yang lebih efisien dan efektif agar uang rakyat tidak banyak terbuang percuma. Beberapa penelitian tentang RSBI telah dilakukan, diantaranya oleh Priyanto (2009) dan Ardi (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan RSBI sudah dapat memenuhi standar sesuai panduan penyelenggaraan RSBI, akan tetapi belum dapat mencapai target maksimal yang diharapkan. Pencapaian target RSBI yang belum maksimal tersebut disebabkan oleh banyak kendala internal maupun eksternal. Kendala internal adalah kendala yang berasal dari sekolah itu sendiri, dan kendala eksternal adalah kendala yang berasal dari luar sekolah. Salah satu kendala internal adalah kompetensi sumber daya manusia, sedangkan kendala eksternal salah satunya adalah dana yang terbatas.

SMAN I Tegal, terbentuk sejak 18 Juli 2007 melalui SK No.697/C4/ MN/2007 telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah melalui Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas untuk menerapkan kebijakan program RSMABI. Dengan demikian pada tahun 2011 ini SMAN I Tegal telah menempuh tahun ke-4 (tahap pengembangan) RSMABI.

Kenyataan di lapangan, mengembangkan RSBI sungguh merupakan suatu program yang tidak semudah membalikkan telapak tangan. Demikian juga yang terjadi di SMAN 1 Tegal dalam mengembangkan program RSMABI. Walaupun berbagai program telah dilaksanakan, dan dana dari pemerintah pusat yang telah di terima untuk memfasilitasi pengembangan RSMABI telah mencapai 1 milyar lebih,

namun terdapat beberapa fakta yang menunjukkan belum sesuai dengan target yang diharapkan dalam panduan penyelenggaraan RSMABI.

Data awal penelitian yang diambil dari hasil observasi dan wawancara telah menunjukkan beberapa fakta sebagai berikut: terdapat 4 siswa tidak lulus ujian nasional utama tahun pelajaran 2009/2010, laboratorium belum memadai bertaraf internasional, belum ada tenaga laboran pada tiap laboratorium, prosentase guru (terutama guru MIPA) untuk melaksanakan pembelajaran menggunakan bahasa Inggris dan TIK belum ada 50%, kualifikasi S2 belum ada 30%, budaya sekolah seperti kebersihan, kedisiplinan, keamanan dan bebas asap rokok belum tercapai.

Pendidikan dan pengajaran sebagai salah satu layanan publik yang harus diselenggarakan oleh pemerintah, harus akuntabel dan profesional, sebagaimana tertuang dalam Undang Undang Pelayanan Publik No. 25/2009. Pasal 3 ayat (2) UU tersebut menyebutkan bahwa asas penyelenggaraan pelayanan publik meliputi: kepastian hukum, keterbukaan, partisipasif, akuntabilitas, kepentingan umum, profesionalisme, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban. Asas akuntabilitas yang dimaksudkan adalah proses penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat di pertanggung jawabkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Asas profesionalisme dapat diartikan bahwa aparat penyelenggara pelayanan publik harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Berkaitan dengan asas pelayanan publik tersebut, maka sudah seharusnya implementasi kebijakan program RSMABI dicermati dan diupayakan dengan sungguh-sungguh agar tidak terjadi malpraktek dalam dunia pendidikan. Implementasi kebijakan program RSMABI harus sesuai dengan tujuan yaitu menyiapkan generasi

yang mampu bersaing secara internasional, maka kekurangberhasilan RSMABI serta hambatan-hambatannya harus selalu diteliti dicari penyebab dan solusinya agar makin sempurna hasilnya.

Alasan tersebut telah mendorong penulis ingin melakukan penelitian analisis implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal. Penelitian ini untuk mencari jawaban seberapa jauh sebenarnya implementasi kebijakan program RSMABI telah terlaksana, serta mencari faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI.

#### **B. Perumusan masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Sejauhmana implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal?
2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi Implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal?
3. Seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap Implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sejauhmana implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.
2. Untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.

3. Menganalisis seberapa besar faktor-faktor tersebut mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan akademis

Kegunaan Akademis penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan konsep implementasi kebijakan khususnya, dan administrasi publik umumnya.

2. Kegunaan praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada para pengambil keputusan di SMAN I Tegal dalam rangka merumuskan, mengimplementasikan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Hasil penelitian sebelumnya

Priyanto (2009) telah melakukan penelitian mengenai “Implementasi Program Rintisan Sekolah Bertaraf internasional (RSBI) Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di SMAN 1 Kebumen”. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa setelah RSBI berjalan 5 tahun semua program dapat berjalan memenuhi sembilan penjaminan mutu RSBI. Telah ditemukan beberapa kendala implementasi RSBI di SMAN 1 Kebumen antara lain: (a) penguasaan kemampuan TIK dan bahasa Inggris SDM guru dan staf masih tergolong rendah; (b) dukungan dana untuk memenuhi kebutuhan sarana/prasarana yang berstandar internasional baik dari pemerintah kabupaten maupun dari komite sekolah belum sesuai yang diharapkan; (c) siswa belum semuanya mengikuti tes berstandar internasional, baik dari *Cambridge University* maupun dari ICAS ataupun yang lainnya; (d) kualifikasi akademik guru S-2 dan tenaga administrasi (minimal SMA) masih belum semua memenuhi sesuai ketentuan. Semua ini masih terkait dengan keterbatasan dalam pendanaan.

Ardi (2010) telah melakukan penelitian yang berjudul “Implementasi Pembelajaran Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) pada SDN No 55 Kota Bima”, menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi oleh SD tersebut adalah masih

terbatasnya sumber daya manusia guru dan murid baik dalam komunikasi bahasa Inggris maupun dalam penggunaan media pembelajaran. Selain itu faktor dana yang sangat menghambat kegiatan belajar mengajar.

Rianto (2009) menulis dalam makalahnya bahwa telah menerapkan 10 langkah manajemen sekolah strategis menuju perubahan RSBI di SMPN 1 Probolinggo, yaitu: (a) memperbarui visi-misi, (b) memperbarui motto sekolah, (c) meningkatkan kompetensi pendidik tenaga kependidikan, (d) program pengembangan kurikulum sekolah, (e) mengembangkan standar kelulusan, (f) meningkatkan kualitas pembelajaran, (g) mengembangkan budaya sekolah, (h) memperkuat partisipasi orang tua, dan (i) mengembangkan program jejaring.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa penetapan sekolah sebagai RSBI mengharuskan sekolah mengubah visi karena status baru itu menuntut perubahan perspektif dari skala lokal menjadi skala global. Penetapan visi ini dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin warga sekolah.

Rianto (2009) menjelaskan tentang motto sebagai berikut:

“Motto adalah *moral force* landasan falsafah sekolah dan kekuatan moral yang memberi semangat juang dan energi kepada individu-individu dan organisasi untuk mencapai visi. Motto sekolah juga berperan sebagai budaya target yang artinya dapat dijadikan tolok ukur pikiran, ucapan, perilaku, dan kebiasaan warga sekolah yang dianggap baik dan benar”.

Rianto (2009) menjelaskan bahwa ada dua jalur besar yang dikembangkan di SMP N 1 Probolinggo dalam pengembangan SDM, yaitu jalur peningkatan kualitas komunikasi dan jalur belajar. Komunikasi guru informal di luar jam mengajar.

Komunikasi formal, rapat kerja dengan jam khusus. Untuk rapat staf, dihadiri oleh kasek, wakasek dan Urusan-Urusan, dilakukan sepekan sekali selama 4 x 40 menit. Sedangkan rapat guru lengkap dilakukan satu pekan sekali selama lebih kurang 3 x 40 menit. Pada jalur belajar : 1) Peningkatan kualifikasi pendidikan, 2) Pendidikan dan Pelatihan, 3) *In-house training*, 4) MGMP tingkat *cluster* SBI, tingkat kota dan tingkat sekolah, 5) *Lesson Study*, 6) Peningkatan budaya baca, 7) Presentasi hasil bacaan, 8) Optimalisasi internet.

Sartono (2010) menyatakan bahwa proses pembelajaran di SBI harus dikembangkan melalui berbagai gaya dan selera agar mampu mengaktualisasikan potensi peserta didik, baik intelektual, emosional, maupun spiritual sekaligus. Penting digarisbawahi bahwa proses pembelajaran yang bermatra individu-sosio-kultural perlu dikembangkan sekaligus agar sikap dan perilaku peserta didik sebagai makhluk individu tidak terlepas dari kaitannya dengan kehidupan masyarakat lokal, regional dan nasional. Untuk memperlancar komunikasi global, SBI menggunakan bahasa komunikasi, terutama bahasa Inggris dan menggunakan teknologi komunikasi dalam pembelajarannya.

Lebih lanjut Sartono (2010) menuturkan bahwa beberapa karakteristik esensial yang harus diterapkan sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf internasional terkait dengan TIK adalah: sekolah menerapkan sistem administrasi pendidikan yang berbasis TIK di mana setiap siswa dapat mengakses transkripnya masing-masing, semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK, setiap ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK, sarana perpustakaan telah dilengkapi



sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia.

Sejalan dengan konsep tersebut, lebih lanjut Rianto (2009) menjelaskan kondisi implementasi RSBI di SMP 1 Probolinggo, bahwa pihak sekolah menyediakan sistem yang memaksa orang harus menggunakan TIK. Langkah tersebut diupayakan sebagai bentuk peningkatan kompetensi guru khususnya dalam pembelajaran bilingual dan berbasis TIK.

Dalam mengembangkan budaya sekolah diterapkan sistem belajar mandiri, budaya tepat waktu, dan budaya bersih. Demikian juga dalam mengembangkan jejaring, pihak sekolah membentuk *school cluster* RSMABI, MoU bersifat sukarela dan saling menguntungkan dan sepakat bekerjasama terutama dalam hal peningkatan mutu SDM. Dilakukan pelatihan guru MIPA tingkat *cluster*, menyepakati kerja sama dengan universitas.

## 2. Konsep kebijakan publik

Kebijakan publik adalah suatu keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan yang muncul atau untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu di masyarakat. Salah satu contoh kebijakan publik yaitu kebijakan program Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional yang dibuat oleh pemerintah dalam mengatasi tantangan globalisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Ramlan dalam Ekowati (2009:1), bahwa:

“Kebijakan publik adalah kebijakan yang menyangkut masyarakat umum. Kebijakan publik adalah bagian dari keputusan politik. Keputusan politik itu sendiri adalah keputusan yang mengingat pilihan terbaik dari berbagai bentuk alternatif mengenai urusan-urusan yang menjadi kewenangan pemerintah”

Pengertian kebijakan tersebut mempunyai implikasi, yaitu: (a) kebijaksanaan Negara itu berupa penetapan tindakan pemerintah, (b) kebijaksanaan Negara tidak cukup dinyatakan, tetapi dilaksanakan dalam bentuk yang nyata, (c) kebijaksanaan Negara itu, baik untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu, mempunyai dan dilandasi dengan tujuan tertentu, (d) kebijaksanaan itu harus senantiasa ditujukan bagi kepentingan seluruh anggota masyarakat.

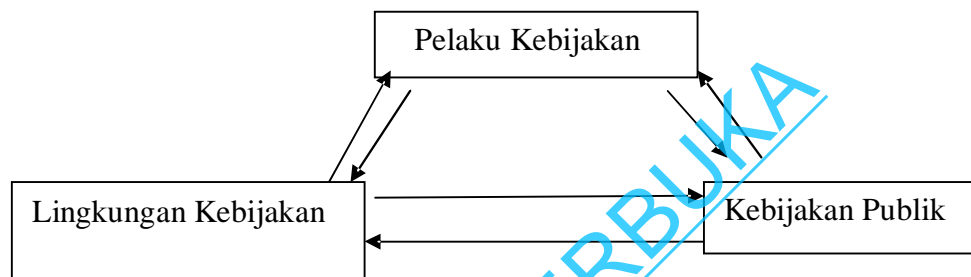
Sehubungan kebijakan publik merupakan keputusan pemerintah yang harus dilaksanakan oleh masyarakat maka kebijakan publik memuat beberapa aspek. Menurut Soesilowati (2008:5), kebijakan publik memiliki karakteristik meliputi aspek sebagai berikut: (a) tujuan utama kebijakan publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, (b) motif dari seluruh proses kegiatan kebijakan publik adalah pemberian pelayanan seluas-luasnya dan sebaik-baiknya bagi seluruh masyarakat, (c) pelayanan yang diberikan oleh kebijakan publik bersifat wajib dan sama, (d) orientasi kebijakan publik untuk meningkatkan partisipasi semua golongan masyarakat agar menjadi warga yang bertanggung jawab, (e) cara kerja kebijakan publik diatur oleh UU, (f) status birokrat yang menjalankan kebijakan publik diatur Undang Undang.

Dunn (2000:109) menyatakan tentang sistem kebijakan bahwa:

Suatu sistem kebijakan mencakup hubungan timbal balik diantara tiga unsur, yaitu: kebijakan publik, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan. Kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah, diformulasikan di dalam bidang-bidang isu pertahanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan. Pada satu bidang tersebut terdapat banyak isu kebijakan, yaitu serangkaian arah tindakan pemerintah yang aktual maupun potensial yang mengandung konflik diantara segmen-segmen dalam masyarakat. Masalah kebijakan tergantung pada pola

keterlibatan pelaku kebijakan, karena mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan pemerintah.

Lebih jelasnya sistem kebijakan menurut Dunn, dapat melihat bagan 2.1 tentang tiga elemen sistem kebijakan menurut Dunn. Dari bagan tersebut dapat dijelaskan bahwa dimensi subyek atau objek dalam pembuatan kebijakan dalam praktek tidak dapat dipisahkan



Bagan 2.1. Tiga elemen sistem kebijakan menurut Dunn (2000:110)

Winarno (2007:21) menyatakan tentang sifat kebijakan publik menurut

Ibid sebagai berikut:

“Sifat kebijakan publik sebagai arah tindakan dapat dipahami secara lebih baik bila konsep ini diurai menjadi beberapa kategori. Kategori tersebut antara lain adalah tuntutan-tuntutan kebijakan (*policy demands*), keputusan-keputusan kebijakan (*policy decisions*), pernyataan-pernyataan kebijakan (*policy statements*), hasil-hasil kebijakan (*policy output*) dan dampak-dampak kebijakan (*policy outcomes*)”.

### 3. Konsep implementasi kebijakan publik

Dwijowijoto (2004:158) menyatakan kejelasan makna tentang implementasi kebijakan sebagai berikut:

“Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka

ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut”.

Implementasi kebijakan merupakan tahapan pelaksanaan keputusan sebuah kebijakan. Implementasi sebuah kebijakan dapat dikatakan sebagai sebuah proses mulai dari penentuan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan kebijakan. Secara normal proses implementasi melalui sejumlah tahapan, dimulai dengan UUD, diikuti dengan *output* kebijakan oleh lembaga pelaksana, dampak nyata antara yang diharapkan dan yang tidak diharapkan dari *output*, selanjutnya dilakukan evaluasi dalam rangka melakukan revisi dalam UUD.

Rangkaian tindakan yang diambil tersebut merupakan bentuk *transformasi* kebijakan menjadi pola operasional yang pada akhirnya akan menimbulkan perubahan sebagaimana ditargetkan dalam kebijakan yang telah diambil tersebut. Bagian yang paling penting dalam implementasi sebuah kebijakan adalah pemahaman atas apa yang harus dilakukan setelah sebuah kebijakan tersebut diputuskan untuk dilaksanakan.

Mazmanian dalam Ekowati (2009:72) menjelaskan bahwa :

“Implementasi adalah melaksanakan sebuah keputusan kebijakan, biasanya dikaitkan dengan sebuah perundang-undangan, disusun oleh pemerintah baik eksekutif maupun keputusan peradilan”.

Soesilowati (2008:47) menyatakan bahwa mengimplementasikan berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to something* (menimbulkan dampak/akibat terhadap

sesuatu). Kalau pandangan ini kita ikuti, maka implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan kebijakan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau keputusan pengadilan).

Selanjutnya dijelaskan bahwa proses kebijakan akan selalu membuka kemungkinan terjadinya *implementation gap*, yaitu perbedaan antara yang diharapkan dengan kenyataan yang dicapai. Hal ini disebabkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan antara lain: a) tingkat kemudahan pengendalian masalah yang muncul; b) kemampuan kebijakan menstrukturkan proses implementasi; c) faktor diluar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi; d) output kebijakan dari badan pelaksana, dan kesediaan kelompok sasaran mematuhi *output* kebijakan.

Dalam implementasi kebijakan terdapat 2 model implementasi sebuah kebijakan, yaitu: implementasi kebijakan yang berpola dari atas ke bawah (*top-down*) dan pola implementasi kebijakan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Model *top down* pelaksana kebijakan melakukan segala sesuatu sesuai perintah yang ada dalam kebijakan tersebut. Jika terjadi kegagalan atau target tidak tercapai dapat disebabkan oleh berbagai faktor kemungkinan, seperti pemilihan strategi yang keliru, pemrograman birokrasi yang salah, operasionalisasi yang buruk, pada tingkat pelaksana yang tidak memahami secara benar, atau respon yang buruk terhadap kebijakan tersebut.

Model *bottom-up* merupakan pola implementasi yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan, tujuan, strategi, sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat sendiri kemudian mengusulkan kepada pemerintah, yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri program tersebut. Model kebijakan *Hybrid*

merupakan pola implementasi dimana proses interaktif dan negosiasi terjadi di sepanjang waktu antara mereka yang melaksanakan kebijakan dengan mereka yang tindakannya tergantung pada pelaksana. Keberadaan interaksi dunia luar organisasi berarti bahwa tujuan kebijakan bukan pedoman tindakan. Tindakan berasal dari resolusi konflik antara dua prioritas dan area kebijakan.

Hoogwood dan Lewia A. Gunn dalam Dwijowijoto (2004:171) mengatakan bahwa untuk melaksanakan implementasi kebijakan diperlukan beberapa syarat yaitu: a) jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi lembaga pelaksana tidak akan menimbulkan masalah besar; b). adanya ketersediaan sumber daya yang cukup memadai; c). perpaduan sumber daya yang diperlukan benar-benar ada; d) kebijakan yang akan diimplementasikan didasari hubungan kausal yang handal, makin sedikit hubungan sebab akibat semakin tinggi pula hasil yang dikehendaki oleh kebijakan tersebut akan dicapai, makin besar hubungan saling ketergantungan semakin tidak efektif implementasi kebijakan yang dilaksanakan, e) pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan; f) tugas-tugas dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar; g) komunikasi dan koordinasi yang sempurna.

#### 4. Konsep kebijakan RSBI

Pelayanan pendidikan yang berkualitas diawali dengan program rintisan SMA bertaraf internasional yang dikembangkan dengan memberikan jaminan kualitas kepada *stakeholders*. Keberhasilan penyelenggaraan program rintisan SMA bertaraf internasional dapat pula menjadi bahan rujukan bagi lembaga penyelenggara pendidikan lain untuk memberi jaminan kualitas. Jika jaminan kualitas ini diimplementasikan secara luas maka kualitas pendidikan secara nasional akan

meningkat, sehingga pada akhirnya, peningkatan kualitas pendidikan akan berdampak peningkatan kualitas sumber daya manusia secara nasional, Depdiknas (2009:3).

Kebijakan program RSMABI diturunkan berpedoman pada Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 50 ayat 3, yang menyatakan bahwa Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. Serta Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, yang diuraikan dalam pedoman penjaminan mutu sekolah/madrasah betaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, Depdiknas (2010:iii).

Kebijakan tersebut diturunkan lagi PP No.38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota menegaskan bahwa Pemerintah daerah Provinsi berwenang sebagai penyelenggaraan dan/atau penegelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pemerintah kabupaten/kota berkewenangan sebagai penyelenggara dan/atau pengelolaan satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional.

Lebih lanjut kebijakan tersebut dijabarkan lagi ke dalam Permendiknas No 78 tahun 2009 tentang penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah. Azas pertimbangan Permendiknas tersebut adalah dalam rangka menumbuhkan, dan mengembangkan daya imajinasi, inovasi, nalar, rasa, keingintahuan, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mata

pelajaran yang diajarkan pada sekolah bertaraf internasional, perlu memberikan arah mutu sekolah bertaraf internasional.

Sekolah standar umum tidak dapat serta merta berubah menjadi SBI, tetapi melalui tahapan tertentu. Tahap perubahan tersebut dikenal dengan tahap rintisan sekolah bertaraf internasional yang lebih lanjut dikenal sebagai RSBI. RSBI untuk tingkat SMA disebut RSMABI. Pemerintah membuat panduan teknis pengelolaan mutu, dan Panduan penyelenggaraan program rintisan SMA bertaraf internasional untuk mendukung keberhasilan RSMABI. Depdiknas (2009).

#### 5. Implementasi kebijakan RSMABI

Kebijakan program RSMABI mempunyai tujuan meningkatkan kinerja sekolah dalam mewujudkan situasi belajar dan proses pembelajaran untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara optimal dalam mengembangkan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab, dan memiliki daya saing pada taraf internasional. Buku panduan penyelenggara program RSMABI (2009:6) menyebutkan:

”Kebijakan program RSMABI mempunyai tujuan khusus meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dalam menyiapkan lulusan SMA yang memiliki kompetensi seperti yang tercantum di dalam standar kompetensi lulusan yang memenuhi standar kompetensi lulusan berdaya saing pada taraf internasional yang memiliki karakter sebagai berikut: a) meningkatnya keimanan dan ketaqwaan serta berakhlak mulia, b) meningkatnya kesehatan jasmani dan rohani, c) meningkatnya mutu lulusan dengan standar yang lebih tinggi dari pada standar kompetensi lulusan secara nasional, d) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, e) siswa termotivasi untuk belajar mandiri, berpikir kritis, dan inovatif, f) mampu memecahkan masalah secara efektif, g) meningkatnya kecintaan kepada persatuan dan kesatuan bangsa, h) menguasai penggunaan bahasa



Indonesia dengan baik dan benar, i) membangun kejujuran, efektifitas, dan tanggung jawab, j) mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris atau berbahasa asing lainnya secara efektif, k) siswa memiliki daya saing melanjutkan pendidikan bertaraf internasional, l) mengikuti sertifikasi internasional, m) meraih medali tingkat internasional, n) dapat bekerja pada lembaga internasional.

RSMABI sebagai salah satu model penyelenggaraan pendidikan di Indonesia tidak bisa lepas dari kebutuhan dan keharusan melakukan upaya peningkatan dan penjaminan mutu. RSMABI harus terus menerapkan pengelolaan mutu terpadu agar menghasilkan lulusan yang berkualitas, kompeten dan memiliki daya saing baik ditingkat lokal maupun global. RSMABI harus menjadi sebuah lembaga pendidikan yang akuntabel dan professional yang menyelenggarakan proses pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam "Panduan Penyelenggaraan Program RSMABI tahun 2009" Depdiknas, (2009:9) dituliskan bahwa:

"Sekolah Bertaraf Internasional adalah satuan pendidikan yang diselenggarakan dengan menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan standar salah satu negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dan/atau negara maju lainnya. SNP adalah Standar minimal yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan meliputi standar: kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Sedangkan pengayaan dengan standar negara maju dapat berupa penyesuaian, penguatan, pengayaan, pengembangan, perluasan dan pendalaman pada peningkatan mutu pendidikan yang mengacu pada standar mutu pendidikan bertaraf internasional atau pada negara maju sehingga memiliki daya saing di forum internasional."

Untuk memenuhi karakteristik dan konsepsi SBI tersebut, Hartoyo (2009) menuliskan bahwa:

"Sekolah melakukan minimal dengan dua cara, yaitu: (1) adaptasi, yaitu penyesuaian unsur-unsur tertentu yang sudah ada dalam SNP dengan mengacu pada standar pendidikan salah satu anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan, diyakini telah

memiliki reputasi mutu yang diakui secara internasional, serta lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional; dan (2) adopsi, yaitu penambahan unsur-unsur tertentu yang belum ada dalam SNP dengan mengacu pada standar pendidikan salah satu anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan, diyakini telah memiliki reputasi mutu yang diakui secara internasional, serta lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional. Oleh karena itu bagi sekolah yang akan melakukan adaptasi ataupun adopsi, perlu mencari mitra internasional, misalnya sekolah-sekolah dari USA, UK, Australia, Perancis, Jepang, Korea Selatan, Hongkong, dan Singapura yang mutunya telah diakui secara internasional, atau pusat-pusat pelatihan, industri, lembaga-lembaga tes/sertifikasi internasional seperti misalnya Cambridge, IB, TOEFL/TOEIC, ISO, pusat-pusat studi dan organisasi-organisasi multilateral seperti UNESCO.”

Standar pelayanan pendidikan di sekolah RSMABI menurut Depdiknas(2009:68) sebagai berikut: a) mengembangkan KTSP dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, b) melakukan adaptasi kurikulum sekolah di salah satu negara anggota OECD dan mengadaptasikan SKL bercirikan internasional, c) 100% pembelajaran telah mengacu pada standar proses, d) 100% pembelajaran dilakukan secara *bilingual* dan telah dilengkapi perangkat pembelajaran sesuai potensi dan karakteristik peserta didik, e) 100% pembelajaran *bilingual* menggunakan media pembelajaran inovatif dan berbasis TIK, f) 100% pelaksanaan pembelajaran *bilingual* dirancang berpusat siswa (*student centered*), secara terintegrasi dan berbasis masalah (*integrated and problem-based learning*), g) *In-house training* IHT oleh tenaga ahli (dosen) dengan proporsi sekali dalam sebulan, h) standar sarana dan prasarana yang sesuai kriteria pada SMA bertaraf internasional yaitu memiliki laboratorium fisika, kimia, biologi, bahasa dan komputer yang memadai, i) mengikuti standar penilaian nasional, sekaligus merujuk sekolah bertaraf internasional, sekolah harus memfasilitasi siswa yang mengikuti ujian untuk mendapatkan ijazah/sertifikat internasional untuk melanjutkan pendidikan di luar negeri dan j) terwujudnya kultur sekolah meliputi;

kebersihan, kerapian, keamanan, keindahan, kerindangan, bebas asap rokok, bebas narkoba, bebas kekerasan (*bullying*), bebas pornografi, disiplin, semangat kompetitif, budaya malu dan budaya baca dan tulis.

Penerapan standar dalam sistem pengelolaan sekolah merupakan kebutuhan mutlak dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan yang dapat berkontribusi pada keberhasilan pembangunan. Peningkatan mutu dilaksanakan untuk mewujudkan visi pendidikan nasional yaitu terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Selain untuk mewujudkan visi pendidikan nasional, upaya peningkatan mutu yang sedang berproses tidak boleh terlepas dari misi pendidikan nasional. Adapun misi tersebut menurut Depdiknas (2010:13) adalah:

- a. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia; Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar;
- b. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral;
- c. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global;
- d. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara RI.

Sekolah sebagai satuan penyelenggara pendidikan merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional, maka harus ikut serta untuk mengemban tugas melaksanakan tugas sesuai misi pendidikan nasional. Adapun tugas yang harus diperankan sekolah menurut Depdiknas, (2010:15) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan perluasan dan pemerataan mutu pendidikan sehingga memiliki daya saing di tingkat nasional, regional, dan internasional;
- b. Meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dengan tantangan global;
- c. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar;
- d. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global;
- e. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi sekolah.

Dalam upaya peningkatan mutu, sekolah harus menempatkan diri sebagai industri jasa yang profesional dan akuntabel. RSMABI sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional bertaraf internasional, maka harus memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan seperti profil lulusan yang menguasai standar kemampuan dasar berupa sikap dan nilai hidup positif yang dianutnya dan kualifikasi akademik minimal yang harus dikuasai.

Setelah standar tersebut telah dipenuhi maka akhirnya akan menghasilkan kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan terhadap sekolah tersebut. Untuk melakukan peningkatan mutu dibutuhkan upaya sungguh-sungguh dalam mencapainya. Pengelolaan mutu terpadu fokus pada kebutuhan pelanggan maka sekolah harus menentukan standar mutu yang berperan dalam proses pembelajaran atau transformasi lulusannya berupa penguasaan kemampuan dasar masing-masing bidang pembelajaran, standar kurikulum, standar penilaian untuk mengukur penguasaan materi (*Content objective*), penguasaan metodologi (*Methodological objective*), dan penguasaan ketrampilan hidup (*life skill objective*). Standar mutu

proses belajar mengajar harus memiliki karakteristik pembelajaran yang menggunakan pendekatan pembelajaran siswa aktif, kooperatif, kolaboratif, konstruktif dan menekankan pada ketuntasan belajar (Depdiknas,2009).

Misi dan tujuan sekolah tidak hanya untuk mendapatkan prestasi akademik, dalam arti intelektualitas yang tinggi pada setiap siswa, tetapi juga untuk mendapatkan keseimbangan pada kecerdasan. Siswa tidak hanya menjadi manusia yang pandai, tetapi juga berbudi pekerti luhur (berakhlak mulia) dan memiliki ketrampilan cukup. Sekolah perlu melaksanakan kebiasaan-kebiasaan baik untuk menanamkan budi pekerti luhur.

Dalam meningkatkan mutu, sekolah juga harus melaksanakan program akademik dan non akademik yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu yang dikelola secara terpadu. Sekolah harus melakukan perubahan budaya agar membangkitkan obsesi terhadap mutu, menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai obsesi bersama. Ketika budaya sudah terbangun maka sekolah akan lebih mendekati dirinya kepada pelanggan sehingga ketika kepuasan pelanggan telah tercapai maka sekolah tersebut telah mencapai reputasinya sebagai lembaga yang bermutu. Nilai penting membangun budaya sekolah menurut Depdiknas (2009:4) adalah:

- a. Budaya dapat menjadi motivator dalam meningkatkan kualitas sekolah.
- b. Budaya membimbing warga sekolah dalam berinteraksi, berkomunikasi dan berbuat melakukan sesuatu yang positif.
- c. Budaya berpengaruh terhadap apa yang akan dilakukan dan yang tidak akan dilakukan.
- d. Budaya menentukan pola berpikir dan berdampak pada perilaku dalam berbuat.
- e. Budaya memberikan pedoman dalam memberikan pengakuan dan penghargaan kepada orang atau kelompok lain.

Organisasi sekolah dengan budaya yang kuat, tetapi tidak adaptif akan berdampak statis serta tidak berkembang, sedangkan budaya organisasi sekolah yang kuat dan adaptif akan kuat, dinamis, maju dan berkembang. Dengan demikian, budaya akan membangun manusia yang tinggi nilainya, tidak hanya menghasilkan nilai-nilai akademik yang tinggi, tetapi juga bermartabat tinggi.

#### 6. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi menurut Kurniawan (2007) adalah: a) kebijakan yang baik dari sisi *content* setidaknya mempunyai sifat jelas, tidak *distorsif*, b) pelaksanaan implementasi kebijakan tergantung pada pelaksana kebijakan (*implementator*) dan kelompok target (*target groups*). Implementator harus mempunyai kapabilitas, kompetensi, komitmen dan konsistensi untuk melaksanakan sebuah kebijakan, c) keadaan sosial-ekonomi, politik, dukungan budaya masyarakat dimana kebijakan diimplementasikan juga akan mempengaruhi keberhasilan kebijakan publik. Kondisi sosial-ekonomi sebuah masyarakat yang maju, sistem politik yang stabil dan demokratis, dukungan baik dari konstituen maupun elit penguasa, dan budaya keseharian masyarakat yang mendukung akan mempermudah implementasi sebuah kebijakan.

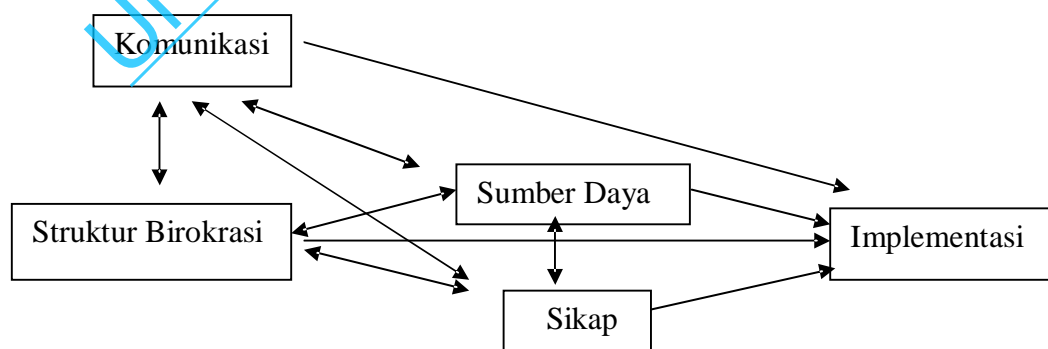
Banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi kebijakan yang bersifat internal maupun eksternal. Berdasarkan pendapat Soesilowati (2008:70) menjelaskan bahwa untuk kesuksesan implementasi kebijakan diperlukan beberapa hal: (1) pengetahuan, keahlian dan ketrampilan untuk mengelola proses implementasi kebijakan; (2) pemahaman mengenai desain kebijakan secara utuh; (3) pengetahuan mengenai keseluruhan aspek sistem, peta dan kondisi lingkungan aktual dimana yang

bersangkutan berperan ; (4) informasi dini mengenai perkembangan pelaksanaan; dan (5) kemampuan untuk mengembangkan berbagai kemungkinan langkah.

Menurut Edwards III dalam winarno (2007:174) menjelaskan bahwa :

“Implementasi kebijakan adalah salah satu tahap kebijakan publik, antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan ini mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik. Sementara itu, suatu kebijakan yang telah direncanakan dengan sangat baik, mungkin juga akan mengalami kegagalan, jika kebijakan tersebut kurang diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana kebijakan. Empat faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik adalah komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku dan struktur birokrasi.”

Edwards III dalam Ekowati (2009:37) berpendapat bahwa empat faktor kritis/variabel dalam mengimplementasikan kebijakan publik, adalah: “*Communication, resources, disposition or attitudes, and bureaucratic structure*”. Keempat faktor dilaksanakan secara simultan dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.2



Bagan 2.2 Variabel Implementasi Kebijakan

Faktor-faktor tersebut diatas akan peneliti ambil sebagai variabel bebas yang mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal. Namun demikian dalam penelitian ini tidak semua faktor yang saling berinteraksi tersebut diambil oleh peneliti, melainkan hanya faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, struktur birokrasi pengaruhnya terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal. Pemilihan terhadap teori Edwards III sebagai variabel bebas dalam penelitian ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa secara substansial empat faktor implementasi kebijakan menurut teori Edwards III tersebut (komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi) adalah faktor-faktor yang terdapat pada sebuah organisasi, maka terdapat di SMA N I Tegal, dalam hal ini sebagai pelaksana atau implementator kebijakan program RSMABI. Selanjutnya pemahaman mengenai komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi adalah sebagai berikut:

a. Faktor komunikasi

Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi. Proses komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungannya termasuk bagian-bagiannya. Informasi mengalir ke dan dari organisasi itu, termasuk di dalam organisasi tersebut.

Tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Menurut Edwards dalam Winarno (2007;20), persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang



tepat. Komunikasi harus akurat, dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana. Petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus dipahami, melainkan juga petunjuk-petunjuk itu harus jelas. Jika petunjuk-petunjuk pelaksanaan itu tidak jelas, maka para pelaksana (*implementator*) akan mengalami kebingungan tentang apa yang harus mereka lakukan.

### 1) Transmisi

Pejabat harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah telah dikeluarkan oleh pengambil kebijakan. Ada beberapa hambatan yang timbul dalam mentransmisikan perintah-perintah kebijakan, yaitu pertentangan pendapat antara para pelaksana dengan pengambil kebijakan, informasi melalui berlapis lapis birokrasi, persepsi yang selektif dan ketidakmauan para pelaksana untuk mengetahui persyaratan-persyaratan kebijakan.

### 2). Kejelasan

Petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima, melainkan juga petunjuk-petunjuk itu harus jelas. Menurut Edwards dalam Winarno (2007;20) ada enam faktor yang mendorong ketidakjelasan komunikasi kebijakan, yaitu: kompleksitas kebijakan publik, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok-kelompok masyarakat, kurangnya consensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan, masalah-masalah dalam memulai kebijakan baru, menghindari pertanggung jawaban kebijakan, dan sifat pembentukan kebijakan pengadilan.

### 3). Konsistensi

Jika implementasi kebijakan ingin efektif, maka perintah-perintah yang disampaikan harus konsisten dan jelas. Menurut Gibson (1985:110) dalam tubuh

organisasi terdapat 4 macam komunikasi, yaitu: (1). *Downward Communication* atau komunikasi ke bawah. Bentuk komunikasi ini dapat berupa instruksi kerja, memo resmi, prosedur, buku pedoman, dan publikasi; (2). *Upward Communication* atau komunikasi ke atas. Bentuk komunikasi ini dapat berupa kotak saran, pertemuan kelompok, pengaduan; (3). *Horizontal Communication* atau komunikasi horisontal. Bentuk komunikasi ini berupa koordinasi antar departemen atau antar teman sejawat; (4) *Diagonal Communication* atau komunikasi diagonal. Komunikasi yang melibatkan lintas unit atau organisasi, misalnya sebuah organisasi ingin melakukan analisis keuangan/audit, maka mengharuskan para pegawai menyampaikan laporan khusus secara langsung kepada pengawas keuangan/auditor.

b. Faktor sumber daya

Sumber daya yang akan mendukung kebijakan yang efektif terdiri dari jumlah staf yang mempunyai ketrampilan yang memadai serta dengan jumlah yang cukup, kewenangan, informasi, dan fasilitas. Sumber daya yang kurang dari memadai akan berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka harus dilakukan meningkatkan kemampuan para pelaksana untuk melakukan program. Untuk itu perlu adanya manajemen yang baik agar meningkatkan kinerja pelaksana.

Edward III dalam Winarno (2007:192) menjelaskan bahwa :

“Betapapun jelas dan konsistennya perintah implementasi kebijakan dan akuratnya perintah tersebut disampaikan namun apabila orang-orang yang bertanggungjawab terhadap implementasi kebijakan tersebut mengalami

kekurangan sumber daya dalam pekerjaan mereka, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif”.

c. Faktor sikap pelaksana.

Sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya. Sikap merupakan faktor penentu perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi, (Gibson, 1985:115).

Disposisi atau sikap dari implementasi merupakan faktor penting ketiga dalam pendekatan kita untuk mempelajari implementasi kebijakan publik. Jika implementasi untuk melanjutkan efektif, tidak hanya harus para implementator tahu apa yang harus dilakukan dan memiliki kemampuan untuk melakukannya, tetapi mereka harus juga berkeinginan untuk melaksanakan kebijakan. Sikap mereka akan dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan yang mempengaruhi kepentingan antar organisasi pribadi mereka.

Sikap pelaksana sebagai salah satu faktor implementasi kebijakan, Edwards III dalam Winarno (2007:194) menjelaskan bahwa :

Ada kebijakan yang dilaksanakan secara efektif karena mendapat dukungan dari para pelaksana kebijakan. Jika orang diminta untuk melaksanakan perintah-perintah yang tidak mereka setujui, maka kesalahan-kesalahan tidak dapat dielakkan terjadi, yaitu antara keputusan-keputusan kebijakan dan pencapaian kebijakan. Dalam kasus seperti ini maka para pelaksana kebijakan akan menggunakan keleluasaan dan kadang-kadang dengan cara-cara yang halus untuk menghambat implementasi.

d. Faktor struktur birokrasi

Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan, baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Birokrasi merupakan salah satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan.

Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Menurut Dwiyanto A (2008:94) menjelaskan bahwa birokrasi seharusnya lebih ditempatkan sebagai penjaga aturan main yang disepakati lewat proses demokrasi. Oleh karena itu birokrasi seharusnya bersifat netral, bersih dan profesional. Namun dalam realitanya, birokrasi cenderung kurang mampu membedakan antara kepentingan privat dengan kepentingan publik.

Dalam implementasi kebijakan publik, peranan penting dari struktur birokrasi dalam organisasi dijelaskan oleh Edwards III dalam Winarno (2007:202) bahwa:

Ada dua karakteristik utama dari birokrasi, yakni prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi. *Yang pertama* berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. *Yang kedua* berasal terutama dari tekanan-tekanan dari luar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan, pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi Negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi-birokrasi pemerintah.

Jika sumber daya yang cukup untuk melaksanakan kebijakan ada dan semua pelaksana tahu yang harus dilakukan dan ingin melakukannya, maka pelaksanaan kebijakan masih dapat digagalkan karena kekurangan dalam struktur birokrasi.

## **B. Kerangka Berpikir**

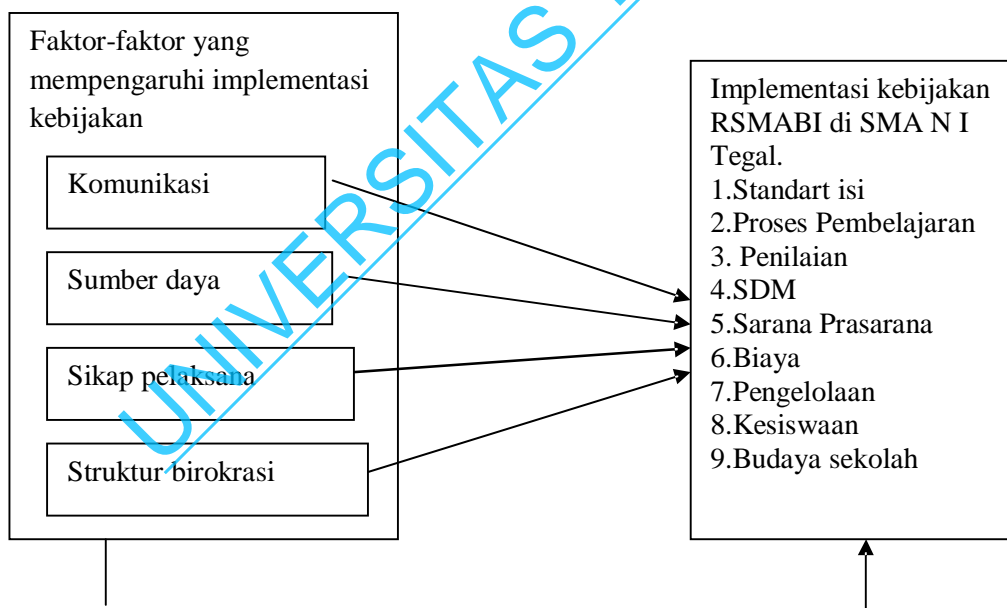
Pemerintah menurunkan kebijakan RSMABI adalah dalam rangka pembaharuan dalam sistem penyelenggaraan pendidikan. RSMABI adalah kebijakan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan sistem pendidikan dengan dilandasi oleh UU RI No. 20 Tahun 2003 yang merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi sistem pendidikan nasional dalam menghadapi tantangan global.

Penyelenggaraan program RSMABI menuju SMABI mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mengembangkan situasi belajar dan proses pembelajaran untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara optimal dalam mengembangkan 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, dan memiliki daya saing pada taraf internasional.

Kesuksesan implementasi kebijakan RSMABI di SMAN I Tegal tidak hanya ditentukan oleh baiknya kebijakan tersebut atau struktur birokrasi yang ada, namun sumber daya yang memadai, dan sikap dari pelaksana juga harus positif menanggapi kebijakan tersebut. Sebagaimana dijelaskan oleh Edwards III dalam Ekowati (2009:37) bahwa terdapat 4 faktor kritis dalam mengimplementasikan kebijakan publik, yaitu "*Communication, resources, dispositions or attitudes, and*

*bureaucratic structure*”. Dalam proses implementasi kebijakan, komunikasi memegang peranan penting karena pelaksana harus mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Perintah untuk melaksanakan kebijakan harus diteruskan kepada pelaksana secara tepat dan konsisten. Komunikasi yang lancar dan jelas saja tidak cukup, jika sumber daya tidak siap untuk menerapkan kebijakan, maka sumber daya juga harus memadai. Sumber daya yang memadai akan optimal apabila sikap dari SDM pelaksana positif terhadap kebijakan tersebut. Sikap pelaksana ditentukan oleh bagaimana kebijakan tersebut dikomunikasikan secara jelas oleh atasan dan bagaimana struktur birokrasi dalam organisasi tersebut sehat dan efektif.

Hal ini dapat dijelaskan dengan bagan 2.3.



Bagan 2.3.Kerangka Berfikir

### C. Hipotesis

Setelah mempelajari teori yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini maka dapat dirumuskan hipotesis yang secara teoritis dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian ini. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini secara deskriptif adalah:

1. Implementasi Kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal sudah terlaksana sesuai standar tetapi belum mencapai hasil maksimal.
2. Implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi.
3. Faktor-faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi berpengaruh positif dan dominan terhadap kesuksesan implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal.

### D. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu :

- Variabel terikat: Implementasi Kebijakan Program RSMABI di SMAN1 Tegal.
- Variabel bebas: Komunikasi ( $X_1$ ), Sumber daya ( $X_2$ ), Sikap pelaksana ( $X_3$ ), dan Struktur Birokrasi ( $X_4$ ) dalam Implementasi Kebijakan Publik.

Standar Implementasi Kebijakan Program RSMABI menurut pedoman penyelenggaraan RSMABI adalah: Standar Isi dan Kompetensi Lulusan; Standar Proses Pembelajaran; Standar Penilaian; Standar Sumber Daya Manusia; Standar

Sarana Dan Prasarana Pendidikan; Stándar Pengelolaan; Standar Biaya; Standar Kultur Sekolah

Untuk lebih jelasnya operasionalisasi variabel Implementasi Kebijakan Program RSMABI Di SMAN 1 Tegal dapat dilihat tabel 2.1.

Tabel 2.1. Variabel Terikat: Implementasi Kebijakan Program RSMABI

Variabel	Dimensi	Indikator
Variabel Implementasi Kebijakan Program RSMABI (Y)	Standar Isi dan Kompetensi Lulusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil UN diatas Standar Nasional</li> <li>2. Standar Kompetensi Bahasa Inggris</li> <li>3. Standar kompetensi bidang TIK</li> <li>4. Kurikulum standar isi ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Inggris.</li> <li>5. Kurikulum mengadopsi kurikulum negara Maju (OECD)</li> <li>6. Muatan kurikulum (sumber belajar, bahan Ajar, <i>Student worksheet</i>) bilingual.</li> <li>7. Bahan ajar,sumber belajar <i>elektronik/e-learning</i></li> </ol>
	Standar Proses Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan bahasa inggris pada proses pembelajaran sebagai bahasa pengantar.</li> <li>2. Pembelajaran interaktif, inspiratif, menyenangkan.</li> <li>3. Pembelajaran dengan penguatan akhlak mulia, budi pekerti dan kepribadian unggul</li> <li>4. Pembelajaran yang menguatkan patriotis meinovator, kreatif, dan mandiri</li> <li>5. Penggunaan berbagai jenis metode pem belajaran</li> <li>6. Penggunaan alat peraga berbasis ICT</li> <li>7. Penggunaan TIK dalam proses pembelajaran</li> </ol>



Variabel	Dimensi	Indikator
	Standar Penilaian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan proses penilaian</li> <li>2. Melaksanakan evaluasi aspek kognitif, psikomotor dan afektif</li> <li>3. Nilai Batas Ambang Kompetensi ideal 75%</li> <li>4. Melaksanakan program remedial dan pengayaan</li> <li>5. Menggunakan model penilaian sekolah negara maju</li> <li>6. Melaksanakan pengujian siswa agar memperoleh sertifikat internasional</li> </ol>
	Standar SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Sekolah menetapkan target terukur peningkatan kualifikasi guru S2</li> <li>2. Guru memiliki standar kompetensi profesi dan pedagogis</li> <li>3. Pendidikan guru minimal S2 30 %</li> <li>4. 100% guru menggunakan sarana TIK</li> <li>5. Sebanyak 100% guru MIPA menggunakan sumber belajar bahasa Inggris</li> <li>6. Sebanyak 20% staff administrasi dapat berkomunikasi lisan dan tertulis dengan bahasa Inggris</li> <li>7. 100% tenaga kependidikan menggunakan sarana TIK dalam menjalankan tugas.</li> </ol>
	Standar Sarana Dan Prasarana Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan perpustakaan digital</li> <li>2. Memiliki laboratorium fisika, kimia, biologi</li> <li>3. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium Fisika, kimia, biologi secara efektif</li> <li>4. Memiliki laboratorium bahasa.</li> <li>5. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium Bahasa secara efektif</li> <li>6. Memiliki laboratorium komputer.</li> <li>7. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium Komputer secara efektif</li> <li>8. Memiliki laboratorium multimedia</li> <li>9. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium Multimedia secara efektif</li> <li>10. Memiliki <i>Teacher Resource &amp; Reference Centre</i> (TRRC)</li> <li>11. Pengelolaan dan pendayagunaan <i>Teacher Resource &amp; Reference Centre</i> (TRRC)</li> </ol>

Variabel	Dimensi	Indikator
	Standar Biaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber dana dari pemerintah pusat</li> <li>2. Sumber dana dari propinsi</li> <li>3. Sumber dana pemerintah kota</li> <li>4. Sumber dana komite sekolah</li> </ol>
	Standar Pengelolaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalinkan Kemitraan dengan Sekolah Luar Negeri/Lembaga Sertifikasi Pendidikan Internasional</li> <li>2. Memiliki rencana strategis pengembangan Sekolah 5 tahun, 1 tahun, action plan.</li> <li>3. Mempunyai struktur organisasi sekolah yang fleksibel, efisien dalam mekanisme pelaksanaannya.</li> <li>4. Mempunyai panduan penggunaan setiap fasilitas sarana prasarana</li> <li>5. Menerapkan sistem administrasi, keuangan yang efisien, efektif dan ekonomis.</li> <li>6. Menerapkan sistem pengambilan keputusan yang tidak sentralistik, namun berdasarkan sistem penugasan yang terencana.</li> <li>7. Mempunyai sistem monitoring dan evaluasi yang baik.</li> <li>8. Menerapkan sistem pengawasan internal yang baik</li> <li>9. Mempunyai sistem pelaporan administrasi yang berkesinambungan berbasis TIK</li> </ol>
	Standar Kesiswaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki mekanisme seleksi calon siswa</li> <li>2. Standar pembinaan prestasi akademik</li> <li>3. Standar pembinaan prestasi non Akademik (olah raga, seni)</li> </ol>
	Standar Budaya Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersihan</li> <li>2. Rapi dan Indah</li> <li>3. Rindang</li> <li>4. Bebas asap rokok</li> <li>5. Disiplin</li> </ol>

Tabel 2.2. Operasionalisasi Variabel Bebas: Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan (X)

Variabel	Faktor	Indikator
Variabel Bebas : Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan (X)	Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaan program sosialisasi</li> <li>2. Kesesuaian isi pesan sosialisasi</li> <li>3. Kejelasan pesan</li> <li>4. Kualitas media sosialisasi</li> <li>5. Kualitas koordinasi antar lembaga</li> <li>6. Kecocokan sistem koordinasi</li> </ol>
	Sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelengkapan sarana dan prasarana</li> <li>2. Kecukupan jumlah sarana dan prasarana</li> <li>3. Kecukupan jumlah dana</li> <li>4. Dampak dana terhadap tugas</li> <li>5. Upaya memenuhi kebutuhan tugas</li> <li>6. Kecukupan jumlah personal</li> <li>7. Upaya memenuhi keterbatasan personal</li> <li>8. Kompetensi untuk melaksanakan tugas</li> </ol>
	Sikap Pelaksana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan pelaksana program RSMABI</li> <li>2. Pemahaman pelaksanaan program RSMABI</li> <li>3. Motivasi pelaksana program RSMABI</li> <li>4. Tujuan individu pelaksana program RSMABI Keinginan melaksanakan program RSMABI</li> </ol>
	Struktur Birokrasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi pelaksana program RSMABI</li> <li>2. Pembagian tugas dan wewenang program RSMABI</li> <li>3. Hubungan instruksi antar pelaksana program RSMABI</li> <li>4. Koordinasi antar pelaksana program RSMABI</li> <li>5. Standar dan prosedur operasional program RSMABI</li> </ol>

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini berjudul "Analisis Implementasi Kebijakan Program Rintisan SMA Bertaraf Internasional di SMAN 1 Tegal", Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk meneliti populasi atau sampel di SMAN 1 Tegal.

Pengumpulan data penelitian dengan cara menggunakan instrumen penelitian, setelah data kuesioner terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Agar keberadaan data penelitian yang diperoleh dapat digunakan sebagai ukuran besaran pengaruh dari setiap variabel penelitian, maka penelitian ini akan dilakukan pengujian kausalitas dari faktor-faktor implementasi pada variabel bebas (X) faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu komunikasi ( $X_1$ ), sumberdaya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ), dan struktur birokrasi ( $X_4$ ), terhadap variabel terikat (Y).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier. Selanjutnya dilakukan analisis regresi ganda untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan (X) yaitu komunikasi, sumberdaya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi, secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah penelitian non eksperimen dengan metode eksplanatori survey. Metode digunakan untuk

mendapatkan data dari SMAN 1 Tegal secara alamiah tidak ada faktor yang sengaja dibuat/tidak ada perlakuan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan mengedarkan kuesioner, studi dokumentasi dan wawancara sebagai pendukung untuk mengkaji fakta-fakta yang terjadi/pernah dilakukan atau sedang dilakukan di SMAN 1 Tegal.

## **B. Populasi dan sampel**

### **1. Populasi**

Arikunto (2006:130) menyatakan bahwa populasi adalah merupakan keseluruhan subyek penelitian. Demikian juga dengan Sugiyono (2010:117) menjelaskan bahwa: populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek/obyek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah 682 orang yang terdiri atas 579 orang siswa dan 73 orang penyelenggara sekolah. Unsur penyelenggara sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, dan karyawan SMAN 1 Tegal.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang sengaja dipilih secara representatif (mewakili). Dengan mempelajari sifat data yang ada di dalam sampel maka dapat dijadikan generalisasi untuk menjelaskan karakteristik data dari populasi

(Sukestiyarno, 2010:55). Menurut Usman (2009:43) yang dimaksud sampel ialah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling. Arikunto (2006:131) berpendapat bahwa sampel penelitian adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila subyek penelitian kurang dari seratus, lebih baik diambil seluruhnya, apabila jumlahnya cukup besar dapat diambil sebanyak 10 s/d 15% atau 20 s/d 25% atau lebih tergantung dari kemampuan peneliti dari segi waktu, tenaga, dana, luas/sempit wilayah dan besar kecilnya resiko (Arikunto, 2006:134).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling purposive*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sukestiyarno, 2009:53). Pertimbangan dalam penelitian ini yaitu dari sejumlah 862 siswa hanya mengambil sampel penelitian siswa kelas XI dan XII yang sudah lama mengikuti/ berinteraksi dalam kegiatan belajar mengajar dan mendapatkan pelayanan pendidikan dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal. Guru mata pelajaran tertentu yang banyak terlibat dan menjadi tumpuan pelaksanaan program dalam implementasi kebijakan program RSMABI yaitu Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, TIK, Ekonomi, Sosiologi, Geografi. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$579 \text{ orang siswa} \times 10 \% = 58$$

$$73 \text{ guru \& karyawan} \times 30\% = 22$$

---


$$+$$

$$\text{Jumlah} = 80 \text{ orang}$$

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Fernandes dalam Idrus (2002:115) berpendapat bahwa langkah yang harus ditempuh untuk membuat instrumen meliputi: 1). *specification of purpose*; 2). *translating the purpose in operational terms*; 3). *formulating the objectives in behavioral terms*; 4). *test blueprint*; 5). *item format and item writing revision*; 6). *item tryout and analysis*; 7). *assembly of final test*; 8). *standardization administration for norms, directions, time limit, scoring*; 9). *atributes of test score reliability, validity norms*.

Langkah-langkah pengembangan instrumen tersebut meliputi: 1). proses mengarahkan pada tujuan penelitian; 2). menulis definisi operasional dan variabelnya; 3). menuliskan parameter pengukuran 4). membuat kisi-kisi masing-masing variabel; 5). menyusun item; 6). membuat penyuntingan; 7). pensekoran alternatif jawaban; 8). melakukan uji coba instrumen; 9). melakukan analisis untuk mengukur validitas dan reliabilitas.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan dari variabel bebas faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik (X) dan variabel terikat implementasi kebijakan program rintisan SMA bertaraf internasional (Y) dan pedoman wawancara yang digunakan dalam mencari data pendukung.

Variabel bebas faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik (X) dalam penelitian ini mengikuti teori Edward III yaitu faktor komunikasi ( $X_1$ ); sumber daya ( $X_2$ ); sikap pelaksana ( $X_3$ ); dan struktur birokrasi ( $X_4$ ). Variabel

terikat implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y) mengikuti pagu pedoman RSMABI sebagaimana diterbitkan oleh Depdiknas yaitu 9 standar penyelenggaraan RSMABI yang terdiri atas: 1) standar isi, dan standar kompetensi lulusan, 2) standar proses pembelajaran, 3) standar penilaian, 4) standar sumber daya manusia, 5) standar sarana dan prasarana pendidikan, 6) standar biaya, 7) standar pengelolaan, 8) kesiswaan dan 9) standar kultur sekolah.

Sembilan standar penyelenggaraan tersebut merupakan dimensi dari implementasi kebijakan program RSBI. Dimensi tersebut tersebut dijabarkan kedalam indikator-indikator. Penjabaran indikator ke dalam kisi-kisi instrumen kuesioner penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel (X)

Variabel X	Faktor dari X	Indikator	No Butir soal
Faktor yang memengaruhi Implementasi Kebijakan (X)	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	6. Keberadaan program sosialisasi 7. Kesesuaian isi pesan sosialisasi 8. Kejelasan pesan 9. Kualitas media sosialisasi 10. Kualitas koordinasi antar lembaga 11. Kecocokan sistem koordinasi	1, 2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
	Sumber daya (X <sub>2</sub> )	1. Kelengkapan sarana dan prasarana 2. Kecukupan jumlah sarana dan prasarana 3. Kecukupan jumlah dana 4. Dampak dana terhadap tugas 5. Upaya memenuhi kebutuhan tugas 6. Kecukupan jumlah personal 7. Upaya memenuhi keterbatasan personal. 8. Kompetensi untuk melaksanakan tugas	13,14 15,16 17,18 19,20 21,22 23,24 25,26 27,28



Variabel X	Faktor dari X	Indikator	No Butir soal
	Sikap Pelaksana (X <sub>3</sub> )	1. Pengetahuan pelaksana program RSMABI	29,30
		2. Pemahaman pelaksanaan program RSMABI	31,32
		3. Motivasi pelaksana program RSMABI	33,34
		4. Tujuan individu pelaksana program RSMABI	35,36
		5. Keinginan pelaksana melaksanakan program RSMABI	37, 38
	Struktur Birokrasi (X <sub>4</sub> )	1. Struktur organisasi pelaksana program RSMABI	39,40
		2. Pembagian tugas dan wewenang program RSMABI	41,42
		3. Hubungan instruksi antar pelaksana program RSMABI	43,44
		4. Koordinasi antar pelaksana program RSMABI	45,46
		5. Standar dan prosedur operasional program RSMABI	47,48

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel (Y)

Variabel Y	Dimensi	Indikator	No Butir Soal
Variabel Terikat: Implementasi Kebijakan Program RSMABI di SMA N I Tegal (Y)	Standar Isi dan Kompetensi Lulusan	1. Hasil UN diatas Start Nasional	1
		2. Standart Kompetensi Bahasa Inggris	2
		3. Standart kompetensi bidang TIK	3
		4. Kurikulum berdasarkan standart isi ditulis dalam bahasa Indonesia dan Inggris.	4
		5. Kurikulum mengadopsi kurikulum negara maju (OECD)	5
		6. Muatan kurikulum (sumber belajar,bahan ajar, <i>Student worksheet</i> ) bilingual.	6
		7. Bahan ajar,sumber belajar elektronik ( <i>elearning</i> , video dll)	7
	Standar Proses	1. Penggunaan bahasa inggris pada proses	8

Variabel Y	Dimensi	Indikator	No Butir Soal
	Pembelajaran	<p>pembelajaran sebagai bahasa pengantar.</p> <p>2. Pembelajaran interaktif dan inspiratif yang menyenangkan.</p> <p>3. Pembelajaran dengan penguatan akhlak mulia, budi pekerti dan kepribadian unggul</p> <p>4. Pembelajaran yang menguatkan patriotisme, inovator, kreatif, dan mandiri</p> <p>5. Penggunaan berbagai metode pembelajaran</p> <p>6. Penggunaan alat peraga berbasis ICT</p> <p>7. Penggunaan TIK dalam pembelajaran.</p>	<p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p>
	Standar Penilaian	<p>1. Melaksanakan proses penilaian</p> <p>2. Melaksanakan evaluasi aspek kognitif, psikomotor dan afektif</p> <p>3. Nilai Batas Ambang Kompetensi ideal 75%</p> <p>4. Melaksanakan remedial dan pengayaan.</p> <p>5. Menggunakan model penilaian negara maju</p> <p>6. Melaksanakan pengujian siswa agar memperoleh sertifikat internasional.</p>	<p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p>
	Standar Sumber Daya Manusia	<p>1. Kepala Sekolah menetapkan target terukur peningkatan kualifikasi guru S2</p> <p>2. Guru memiliki standar kompetensi profesi dan pedagogis</p> <p>3. Pendidikan guru minimal S2 30 %</p> <p>4. 100% guru menggunakan sarana TIK</p> <p>5. Sebanyak 100% guru MIPA menggunakan sumber belajar bahasa Inggris</p> <p>6. Sebanyak 20% staff administrasi dapat berkomunikasi lisan dan tertulis dengan bahasa Inggris</p> <p>7. 100% tenaga kependidikan menggunakan sarana TIK dalam menjalankan tugas.</p>	<p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p>
	Standar Sarana Dan Prasarana Pendidikan	<p>1. Mengembangkan perpustakaan digital</p> <p>2. Memiliki laboratorium fisika, kimia, biologi</p> <p>3. Pengelolaan dan pendayagunaan lab. Fisika, kimia, biologi secara efektif</p> <p>4. Memiliki laboratorium bahasa.</p> <p>5. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium bahasa secara efektif</p> <p>6. Memiliki laboratorium komputer.</p> <p>7. Pengelolaan, pendayagunaan lab. komputer</p>	<p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p>

Variabel Y	Dimensi	Indikator	No Butir Soal
		secara efektif 8. Memiliki laboratorium multimedia 9. Pengelolaan, pendayagunaan laboratorium Multimedia secara efektif 10. Memiliki <i>Teacher Resourse &amp; Reference Centre</i> (TRRC) 11. Pengelolaan dan pendayagunaan <i>Teacher Resourse &amp; Reference Centre</i> (TRRC)	34 35 36 37 38
	Standar Biaya	1. Sumber dana dari pemerintah pusat 2. Sumber dana dari propinsi 3. Sumber dana pemerintah kota 4. Sumber dana komite sekolah	39 40 41 42
	Standar Pengelolaan	1. Menjalin Kemitraan dengan Sekolah Luar Negeri atau Lembaga Sertifikasi Pendidikan Internasional 2. Memiliki rencana strategis pengembangan Sekolah 5 tahunan, 1 tahunan, action plan. 3. Mempunyai struktur organisasi sekolah yang fleksibel & efisien dalam pelaksanaan 4. Mempunyai panduan penggunaan setiap fasilitas sarana prasarana 5. Menerapkan sistem administrasi, keuangan yang efisien, efektif dan ekonomis. 6. Merapkan sistem pengambilan keputusan yang tidak sentralistik, namun berdasarkan sistem penugasan yang terencana. 7. Mempunyai sistem monitoring dan evaluasi 8. Menerapkan sistem pengawasan internal 9. Mempunyai sistem pelaporan berbasis TIK	43 44 45 46 47 48 49 50,51 52
	Standar Kesiswaan	1. Memiliki mekanisme seleksi calon siswa 2. Standar pembinaan prestasi akademik 3. Standar pmbinaan prestasi non akademik	53 54 55
	Standar Kultur Sekolah	1. Bersih 2. Rapi dan Iindah 3. Rindang 4. Bebas asap rokok 5. Disiplin	56 57 58 59 60

## 1. Penyusunan instrumen

Penyusunan instrumen berpedonan pada kisi-kisi yang sudah dibuat. Dalam penelitian ini butir pertanyaan dalam kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan positif dan negatif. Tiap pertanyaan mempunyai alternatif jawaban ada 5 buah, yaitu sangat setuju (bobot 5), setuju (bobot 4), kurang setuju (bobot 3), tidak setuju (bobot 2) dan sangat tidak setuju (bobot 1). Jika pernyataan negatif maka sangat tidak setuju (5), tidak setuju (4), kurang setuju (3), setuju (2), sangat tidak setuju (1).

Di samping instrumen utama kuesioner, masih digunakan instrumen pedoman wawancara. Data wawancara diperlukan untuk mendukung, menguatkan data kuantitatif yaitu digunakan untuk mengungkap hal-hal yang tidak dapat diungkap melalui kuesioner. Adapun angket kuesioner dan pedoman wawancara dapat dilihat pada lampiran 1.

## 2. Uji coba.

Menurut Prasetyo (2005:9.24) Instrumen penelitian dikatakan bagus dilihat dari 2 hal, yaitu validitas dan reliabilitas, maka perlu dilakukan uji coba instrumen untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas. Validitas (keabsahan) instrumen tercapai apabila instrumen tersebut telah benar-benar mengukur secara akurat obyek yang diukur. Reliabilitas (kejegan) instrumen tercapai apabila instrumen tersebut menghasilkan data yang konsisten (ajeg) tentang suatu objek, meskipun instrumen dipakai berkali-kali di tempat dan waktu yang berbeda-beda.

Dalam penelitian ini dilakukan uji coba instrumen pada 34 responden, untuk mengukur validitas dan reliabilitas. Arikunto (2006:168) menjelaskan bahwa

validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen.

Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti validitasnya rendah. Untuk mengetahui tingkat kevalidan alat ukur dalam penelitian ini digunakan validitas item yaitu untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan item-item dalam angka yang digunakan untuk mengungkap data dari variabel.

Penelitian ini digunakan validitas empirik, dengan cara melakukan uji coba instrumen yang dilakukan terhadap 34 siswa kelas XI, XII yang dengan skor total dengan rumus *product moment*.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : korelasi

X : skor item

Y : skor total item

Berdasarkan hasil perhitungan, dari 48 butir variabel independen (X) terdapat 1 (satu) item soal yang dinyatakan tidak valid yaitu soal nomor 44. Butir soal yang tidak valid dinyatakan gugur dan tidak diganti dengan soal baru, sehingga butir soal yang digunakan untuk alat pengumpul data hanya 47 item soal. Perhitungan validitas untuk variabel dependent (Y) peneliti mengajukan 60 butir pertanyaan dengan butir valid sebanyak 56 item. Butir soal yang dinyatakan gugur dan tidak diganti dengan

soal baru terdapat 4 butir yaitu nomor 3, 39, 40 dan nomor 47. Instrumen yang siap digunakan untuk pengumpul data hanya 56 butir (lampiran 3).

Reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data dan instrumen itu sudah baik (Arikunto,2006:178). Reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus Alpha, untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya 0–10 atau 0–100 atau yang berbentuk skala 1–3, 1–5 atau 1–7 dan seterusnya. Untuk tes yang berbentuk uraian atau angket dan skala bertingkat reliabilitasnya diuji dengan rumus Alpha (Arikunto,2006:196). Reliabilitas instrumen tidak akan di hitung menggunakan manual tetapi menggunakan program SPSS versi 17.

Hasil perhitungan reliabilitas instrumen menunjukkan nilai Alpha cronbach 0,803. Syarat instrumen dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan SPSS menunjukkan angka alpha cronbach lebih dari 0,6. Nilai alpha cronbach 0,803 pada perhitungan SPSS menunjukkan bahwa data dikatakan reliabel (ajeg) dan siap digunakan, artinya dapat di percaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (lihat lampiran 3).

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Menurut Prasetyo (2007:5.2) dijelaskan bahwa data adalah unsur paling penting dalam penelitian. Kualitas penelitian ditentukan oleh data yang kita kumpulkan. Kualitas data yang baik, valid, reliabel, maka hasil penelitian akan baik, demikian juga sebaliknya.

Berdasarkan sifatnya, data dibedakan menjadi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka, sedangkan data kualitatif adalah data yang berbentuk non angka, seperti kalimat-kalimat, foto, atau rekaman suara dan gambar. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil langsung tanpa perantara dari sumbernya, sedangkan data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya, dapat berupa dokumen.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil data primer berupa data dari hasil kuesioner dan hasil wawancara, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi, hasil pengamatan/observasi. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah siswa, orang tua siswa, kepala sekolah, guru dan karyawan SMAN 1 Tegal.

Data utama penelitian ini adalah data kuantitatif berupa data yang diperoleh dari hasil pembagian kuesioner, dan juga terdapat data kualitatif sebagai data pendukung untuk memperkuat data kuantitatif. Data kualitatif tersebut berupa hasil wawancara sebagai data awal penelitian/temuan awal dan hasil wawancara selama penelitian, karena ada beberapa indikator dari variabel tersebut membutuhkan penguatan dari hasil wawancara.

Untuk memperoleh data-data tersebut digunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kuesioner

Peneliti membagikan kuesioner kepada guru, karyawan, siswa, SMAN I Tegal untuk mengumpulkan data kuantitatif yang merupakan data utama, dilakukan melalui

survei dengan menggunakan alat pengumpul data berupa kuesioner dengan jawaban yang telah dikategorikan dalam bentuk angka, dan menggunakan skala Likert.

## 2. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada siswa dan orang tua siswa sebagai pengambilan data awal dan pada saat penelitian dilakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan karyawan SMAN 1 Tegal untuk penguatan data kuantitatif pada indikator tertentu yang tidak dapat diungkap hanya dari hasil pembagian kuesioner.

## 3. Kajian dokumen

Dalam penelitian ini pengumpulan data kajian dokumen seperti SK RSMABI, Nilai UN tahun pelajaran 2009/2010, MoU dengan luar negeri, KTSP, foto, untuk mendukung, memperkuat data dalam membuat pembahasan penelitian ini.

## **E. Metode Analisis Data**

Metode analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis regresi dengan bantuan program SPSS 17.

### 1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mendapatkan gambaran penyebaran data hasil penelitian masing-masing variabel secara kategorial. Derajat implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal telah dibuat lima kategori/kelas interval. skor yang didapatkan dari setiap variabel dibuat kriteria skor menjadi 5 yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju . Rentang skor ideal yang ada sesuai skala berkisar antara 1 sampai 5 karena ada 5 alternatif jawaban.



Penetapan kategori tersebut berdasarkan butir pertanyaan variabel implementasi kebijakan RSMABI yang terdiri dari 56 pertanyaan, sehingga nilai minimal 56 yaitu dari nilai terendah dikalikan jumlah pertanyaan ( $1 \times 56$ ) dan nilai maksimal 280 diperoleh dari nilai tertinggi dikalikan jumlah pertanyaan ( $5 \times 56$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh akan dibagi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi. Interval data untuk variabel implementasi kebijakan Rintisan Sekolah Berstandar Internasional  $(280-56)/5 = 44$ , perinciannya adalah skor (56-100) memiliki kategori "sangat rendah", (101-145) kategori "rendah", (146 -190) kategori "cukup" (191-235) kategori "tinggi" dan nilai (236-280) kategori "sangat tinggi".

## 2. Uji persyaratan analisis

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis dengan teknik yang direncanakan. Untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antara lain hubungan variabel X dengan variabel Y harus linier dan bentuk distribusi semua variabel dari subyek penelitian harus berdistribusi normal.

### a. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau tidak. Dengan uji normalitas akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Apabila pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Sebaran data yang normal dilihat dari hasil perhitungan SPSS versi 17 dengan probabilitas 5% atau 0,05 taraf signifikansi menurut *Kolmogorov Smirnov* mempunyai nilai di atas 0,05 atau  $p > 0,05$ . Menurut Sukestiyarno (2010:85) untuk uji

normalitas dapat dilakukan dengan melihat diskripsi nilai skewness, histogram, diagram Q-Q plot, beserta uji *Kolmogorov Smirnov*.

b. Uji homogenitas

Uji homogenitas data bertujuan untuk mengetahui data/instrumen yang akan digunakan homogen (sejenis) atau tidak. Instrumen yang baik adalah data yang homogen. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 17, homogenitas data diketahui memperoleh angka 0,116. Instrumen dikatakan homogen apabila signifikansi yang diperoleh mencapai angka lebih dari 0,05 atau probabilitas 5%.

3. Uji asumsi klasik

a. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan antar variabel bebas, dengan demikian uji multikolinearitas digunakan apabila variabel bebas lebih dari 1. Menurut Sukestiyarno (2010:95), multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi tinggi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat pada nilai *Variance Inflasi Faktor* (VIF) dan *toleransi* pada *output* SPSS. Menurut Sukestiyarno (2010:95) tidak terjadi kasus multikolinearitas bila VIF berada dibawah 5.

b. Autokorelasi

Uji autokorelasi untuk mengetahui terjadi tidaknya autokorelasi di antara anggota observasi yang terletak berderetan dalam bentuk model regresi yang linier. Autokorelasi biasanya terjadi apabila pengukuran variabel dilakukan dalam interval

waktu tertentu. Menurut Sukestiyarno (2010:96) untuk mendeteksi adanya gejala autokorelasi dapat digunakan uji *Durbin Waston* (DW). Ketentuannya jika nilai tersebut  $-2 < DW < 2$  tidak ada autokorelasi. Bila nilai di luar interval tersebut berarti terjadi kasus autokorelasi.

c. Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi dengan residualnya. Jika ada pola tertentu bergelombang melebar kemudian menyempit maka mengindikasikan terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola tertentu, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 17, sebaran data tidak membentuk pola tertentu dan titik menyebar, sehingga data dinyatakan tidak heterokedastisitas. Artinya data/instrumen dinyatakan baik/ homokedastisitas.

4. Uji hipotesis

a. Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan pada masing-masing variabel bebas dan terikat dengan kriteria bahwa harga F hitung yang tercantum pada lajur *dev.from linierity* lebih kecil daripada F tabel. Apabila hasil uji linier seperti kriteria tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa bentuk regresinya linier, dan sebaliknya jika F hitung lebih besar daripada F tabel maka regresinya tidak linier.

b. Uji regresi sederhana

Uji regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel prediktor yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, struktur birokrasi, terhadap implementasi kebijakan program RSMABI menggunakan persamaan regresi yaitu:

$$= a + bX$$

Keterangan :

= nilai yang diprediksi

X = nilai variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

Pengujian hipotesis digunakan F hitung uji distribusi frekuensi pada taraf signifikansi ( ) 5%. Ho ditolak apabila lebih besar daripada F tabel atau signifikansi lebih kecil daripada 5%. Perhitungan regresi sederhana akan dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS versi 17.

#### c Uji regresi ganda

Uji regresi ganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel prediktor terhadap satu kriterium dengan menggunakan persamaan regresi :

$$= a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan:

= nilai yang diprediksi

X = variabel prediktor

a = bilangan konstan

b = bilangan koefisien prediktor

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan terhadap implementasi kebijakan RSMABI di SMAN I Tegal, digunakan *analisis regresi multiple* dengan

kriteria F hitung lebih besar dari F tabel. Pengujian hipotesis digunakan F hitung uji distribusi frekuensi pada taraf signifikansi ( ) 5%.  $H_0$  ditolak apabila F hitung lebih besar daripada F tabel atau signifikansi lebih kecil daripada 5%. Uji regresi ganda akan di hitung dengan menggunakan program komputer SPSS versi 17.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Awal

##### 1. Hasil observasi awal

Sebelum penelitian ini dilakukan, peneliti melakukan observasi/pengamatan terhadap segala sesuatu yang ada dan terjadi di SMAN I Tegal. Observasi ini bersifat observasi partisipatif karena peneliti juga ikut melaksanakan kegiatan di lokasi penelitian, baik kegiatan sebelum mengimplementasikan kebijakan program RSMABI maupun setelah menjadi sekolah RSMABI.

Adanya temuan awal inilah yang sangat mendorong peneliti untuk melakukan penelitian demi kemajuan SMAN I Tegal. Adapun temuan hasil observasi tersebut adalah fakta-fakta sebagai berikut:

- a. Kelulusan 100% merupakan target yang harus dicapai oleh RSMABI. Tetapi pada tahun 2009/2010 terdapat 4 siswa yang tidak lulus saat ujian nasional utama, walaupun pada akhirnya lulus melalui ujian susulan. Kriteria kelulusannya masih mengacu kepada standar umum kelulusan standar nasional. Sebagai RSMABI semestinya SMAN 1 Tegal sudah tidak lagi memiliki permasalahan kelulusan 100%, dengan kriteria standar nasional umum tetapi sudah SNP plus. Hal ini berarti belum mencapai SNP Plus.
- b. Tersedia laboratorium Fisika, Kimia, Biologi, Komputer, Bahasa, tetapi belum memadai baik dari segi macam, jumlah, kemutakhiran peralatan, maupun fungsinya.

- c. Lingkungan sekolah belum bersih, tertib, indah, rindang, aman dan sehat. Banyak ditemukan sampah tidak pada tempatnya, ruangan kelas atau halaman sekolah yang kotor, warga sekolah belum menjunjung tinggi budaya bersih. Sering terjadi jam pelajaran yang kosong mengakibatkan kelas ramai sehingga situasi sekolah tidak kondusif karena mengganggu kelas yang sedang KBM. Sering mengalami terjadi pengurangan jam KBM karena harus bongkar pasang LCD. Masih ada siswa terlambat, siswa tidak berseragam lengkap.
- d. Belum semua ruang kelas dilengkapi dengan peralatan jejaring TIK, sehingga masih ditemukan pemandangan berebut LCD atau keterlambatan kegiatan pembelajaran karena kendala pada peralatan LCD.
- e. Belum adanya keterbukaan dalam pembiayaan, sehingga sering menimbulkan friksi di lapangan atau isu-isu seperti siswa mengucapkan plesetan istilah RSBI sebagai kepanjangan Rintisan Sekolah Bertarif Internasional dikalangan siswa saat mereka mengalami kekecewaan. Hal ini dipicu oleh adanya faktor ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diharapkan oleh siswa dibandingkan besarnya uang pembayaran yang mereka berikan kepada sekolah.
- f. Adanya keluhan siswa karena masih harus mengeluarkan biaya sendiri ketika melaksanakan beberapa kegiatan sekolah.
- g. Masih banyak bapak guru yang merokok di areal sekolah khususnya di ruang guru walaupun sudah ada peringatan area bebas rokok.

## 2. Hasil wawancara awal

Selain hasil observasi diatas, peneliti melakukan wawancara terhadap 12 siswa dan 4 orang tua siswa untuk mengetahui sejauh mana implementasi kebijakan

program RSMABI dirasakan oleh siswa dan orang tua. Peneliti ingin mengetahui bagaimana pendapat siswa dan orang tua sebagai pelanggan jasa pendidikan di SMAN I Tegal tentang sekolah ini yang telah melaksanakan kebijakan RSMABI mencapai tahun ke-4. Hasil wawancara tersebut dapat dideskripsikan seperti pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Hasil Wawancara Temuan Awal

No	Pertanyaan	Jawaban Informan	Jmlah
1	Sosialisasi Implementasi program RSMABI	- Mengetahui SMAN I Tegal sebagai sekolah RSMABI	16
2	Proses pembelajaran	- Belum semua guru menggunakan TIK - Belum ada 50% guru menggunakan bilingual - Siswa dianggap sudah pandai, gurudirasakan menerangkan pelajarannya minimal, maka siswa mencari tambahan/les - Orang tua siswa mengeluhkan standar penilaian guru pada mata pelajaran tertentu tidak normatif	12 12 5 2
3	Sarana Prasarana	Sering terdapat jam pelajaran yang kosong - Lab.Fisika, Kimia belum difungsikan - Lab. Biologi alat belum memadai, kotor - Lab. Bahasa belum memadai - Lab. Komputer, komputer yang bisa digunakan 75%, yang dapat terhubung dengan internet 60 %	10 10 6 5 10
4	Budaya Sekolah	- Kelas masih kotor, toilet kotor - Masih ada siswa terlambat	12
5	Pencapaian hasil RSMABI	- Sudah baik, tapi belum maksimal masih perlu ditingkatkan	5 16



## B. Deskripsi Data Penelitian setiap Variabel

### 1. Deskripsi data implementasi kebijakan program RSMABI

Variabel implementasi kebijakan program RSMABI diukur dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden berkaitan dengan 9 standar yang harus dimiliki oleh RSMABI. Butir pertanyaan-pertanyaan tersebut telah disesuaikan dengan kriteria yang tertuang dalam buku panduan penyelenggaraan program RSMABI. Pertanyaan kuesioner tersebut telah melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

Instrumen yang telah diuji tersebut siap untuk digunakan kemudian dibagikan kepada responden yaitu siswa kelas XI, XII, guru dan karyawan SMAN 1 Tegal, sehingga memperoleh data sebagaimana terlampir (lampiran 2). Hasil olah data dengan menggunakan SPSS versi 17 dapat diketahui bahwa variabel implementasi kebijakan RSMABI memiliki rata-rata (mean) sebesar 199,76 dengan *valid percent* mencapai angka 100, artinya tidak ada data yang hilang (*missing*).

Derajat implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal telah dibuat lima kategori. Penetapan kategori tersebut berdasarkan butir pertanyaan variabel implementasi kebijakan RSMABI yang terdiri dari 56 pertanyaan, sehingga nilai minimal 56 yaitu dari nilai terendah dikalikan jumlah pertanyaan ( $1 \times 56$ ) dan nilai maksimal 280 diperoleh dari nilai tertinggi dikalikan jumlah pertanyaan ( $5 \times 56$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh akan dibagi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi.

Interval data untuk variabel implementasi kebijakan Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (280-56) : 5 = 44, dengan perincian sebagai berikut: skor (56-100) adalah kategori "sangat rendah", skor (101-145) adalah kategori "rendah", skor (146-190) adalah kategori "cukup", skor (191-235) adalah kategori "tinggi", dan skor (236-280) adalah kategori "sangat tinggi".

Berdasarkan tabel 4.2 (lampiran 3), dapat diketahui bahwa 42,5% responden menyatakan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal tinggi dan 17,5% menyatakan sangat tinggi. Variabel implementasi kebijakan program RSMABI ini mempunyai rata-rata skor 199,76, yang artinya menurut penilaian responden implementasi kebijakan RSMABI dapat dikatakan bahwa tingkat keterlaksanaannya adalah tinggi, dengan perolehan skor 60%.

## 2. Diskripsi data variabel komunikasi

Hasil penelitian dengan menggunakan alat pengumpul data berupa angket dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) variabel komunikasi adalah 43,175 dengan *valid percent* mencapai 100, artinya tidak ada data yang hilang (*missing*). Berdasarkan uji prasyarat instrumen penelitian, variabel komunikasi dinyatakan normal dan homogen.

Uji normalitas data dihasilkan taraf signifikansi 5% atau  $p > 0,05$  menyatakan bahwa 12 butir pertanyaan sebaran datanya normal. Hal ini dapat dilihat dari besar signifikansi masing-masing butir item valid lebih besar dari 5% atau 0,05. Hasil perhitungan secara lengkap disajikan dalam lampiran 4. Untuk mengetahui tingkat komunikasi warga SMAN 1 Tegal telah dibuat lima kategori/kelas interval.

Penetapan kategori berdasarkan butir angket variabel komunikasi yang terdiri dari 12 butir soal. Dari ke-12 butir soal, masing-masing butir terdapat 5 jawaban yaitu

”sangat setuju” dengan skor 5, ”setuju” dengan skor 4, ”kurang setuju” dengan skor 3, ”tidak setuju” dengan skor 2 dan ”sangat tidak setuju” dengan skor 1. Nilai tertinggi jawaban soal dari 12 butir pertanyaan, yaitu nilai akhir yang diperoleh ( $5 \times 12 = 60$ ) dan nilai terendah ( $1 \times 12 = 12$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh akan dibagi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi.

Rentang data yang sama diperoleh dari nilai tertinggi pada variabel komunikasi dikurangi dengan nilai terendah kemudian dibagi 5, yaitu  $(60 - 12) : 5 = 9$ . Pengkategorianya adalah sebagai berikut: skor (12-21) memiliki kategori ”sangat rendah”, skor (22-31) memiliki kategori ”rendah”, skor (32-41) memiliki kategori ”cukup”, skor (42-51) memiliki kategori ”tinggi” dan skor (52-60) memiliki kategori ”sangat tinggi”.

Berdasarkan tabel 4.4 (lampiran 3) kriteria variabel komunikasi, diketahui bahwa 36,25% responden menyatakan tingkat komunikasi di SMAN 1 Tegal adalah tinggi dan 18,75% menyatakan sangat tinggi. Sebanyak 33,75% responden menyatakan cukup. Rata-rata skor atau mean yang diperoleh pada tabel frekwensi komunikasi adalah 43,175 artinya komunikasi yang dilakukan sekolah dikatakan tinggi, dengan skor 55%.

### 3. Diskripsi data variabel sumber daya

Alat pengumpul data variabel sumber daya adalah angket (butir pertanyaan). Untuk mengetahui tinggi rendahnya sumber daya di lingkungan SMAN 1 Tegal dibuat lima kategori. Penetapan kategori tersebut berdasarkan butir angket variabel sumber daya yang terdiri dari 16 butir soal. Dari ke-16 butir soal tersebut, masing-masing butir terdapat 5 jawaban yaitu ”sangat setuju” dengan skor 5, ”setuju” dengan

skor 4, "kurang setuju" dengan skor 3, "tidak setuju" dengan skor 2 dan "sangat tidak setuju" dengan skor 1.

Nilai tertinggi pola jawaban dari 16 butir pertanyaan angket yaitu nilai akhir yang diperoleh ( $5 \times 16 = 80$ ) dan nilai terendah ( $1 \times 16 = 16$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh dibagi lima kategori yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi. Perhitungan untuk mendapatkan rentang data yang sama, maka nilai tertinggi pada variabel sumber daya dikurangi nilai terendah kemudian dibagi 5, yaitu nilai  $(80 - 16) : 5 = 12$ . Pengkategorian variabel ini adalah sebagai berikut: skor (16-28) memiliki kategori "sangat rendah", skor (29-41) kategori "rendah", skor (42-54) kategori "cukup", (55-67) kategori "tinggi", skor (68-80) termasuk kategori "sangat tinggi".

Berdasarkan pada tabel 4.4 tentang kriteria variabel sumber daya (lampiran 3), diketahui bahwa 46,255% atau sebanyak 37 responden menyatakan cukup, 36,25% responden atau 29 responden menyatakan sumber daya di lingkungan SMAN 1 Tegal sudah "tinggi". Sedangkan 12,5% atau sebanyak 10 responden lainnya menyatakan "sangat tinggi". Rata-rata skor atau *mean* sumber daya yang diperoleh adalah 54,71 artinya sumber daya yang terdapat di SMAN 1 Tegal dapat dikatakan "tinggi", dengan skor 48,75%.

#### 4. Diskripsi variabel sikap pelaksana

Alat pengumpul data untuk variabel sikap pelaksana adalah angket (butir pertanyaan). Untuk mengetahui tinggi rendahnya sikap pelaksana program RSMABI di lingkungan SMAN 1 Tegal telah dibuat lima kategori. Penetapan kategori tersebut berdasarkan butir angket variabel sikap pelaksana program yang terdiri dari 10 butir pertanyaan. Dari 10 butir pertanyaan, masing-masing butir terdapat 5 jawaban yaitu

”sangat setuju” dengan skor 5, ”setuju” dengan skor 4, ”kurang setuju” dengan skor 3, ”tidak setuju” dengan skor 2 dan ”sangat tidak setuju” dengan skor 1.

Nilai tertinggi pola jawaban soal dari 10 butir pertanyaan, yaitu nilai akhir yang diperoleh ( $5 \times 10 = 50$ ) dan nilai terendah ( $1 \times 10 = 10$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh akan dibagi lima kategori yaitu: tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik dan sangat baik. Untuk mendapatkan rentang data yang sama, maka nilai tertinggi pada variabel sikap pelaksana program dikurangi nilai terendah dibagi 5, atau nilai  $((50 - 10) : 5 = 8$ .

Perincian pengkategorian adalah sebagai berikut, skor (10-17) memiliki kategori ”tidak baik”, skor (18-25) memiliki kategori ”kurang baik”, skor (26-33) memiliki kategori ”cukup”, skor (34-41) dengan kategori ”baik” dan skor (42-50) memiliki kategori ”sangat baik”.

Berdasarkan tabel 4.5 (lampiran 3) kriteria variabel sikap pelaksana, diketahui bahwa hanya sekitar 46,25% atau sebanyak 37 responden mengkategorikan baik. Sebanyak 22,5% responden atau 18 responden memilih sikap pelaksana program di lingkungan SMAN 1 Tegal ”cukup”. Sedangkan 26,25% atau sebanyak 14 responden lainnya menyatakan ”sangat baik”.

Melihat rata-rata nilai yang diperoleh responden pada tabel frekuensi sikap pelaksana program adalah 36,163 artinya sikap pelaksana program yang terdapat di SMAN 1 Tegal dapat dikatakan ”baik”, dengan skor 72,5%.

##### 5. Diskripsi data variabel struktur birokrasi

Alat pengumpul data untuk variabel struktur birokrasi adalah angket (butir pertanyaan). Pengkategorian untuk mengetahui baik tidaknya struktur birokrasi di lingkungan SMAN I Tegal telah dibuat lima kategori/kelas interval. Penetapan

kategori tersebut berdasarkan butir angket variabel struktur birokrasi yang terdiri dari 9 butir pertanyaan.

Dari ke-9 butir pertanyaan tersebut, masing-masing butir terdapat 5 jawaban yaitu: "sangat setuju" dengan skor 5, "setuju" dengan skor 4, "kurang setuju" dengan skor 3, "tidak setuju" dengan skor 2, "sangat tidak setuju" dengan skor 1. Nilai tertinggi jawaban dari 9 butir pertanyaan, yaitu nilai akhir yang diperoleh ( $5 \times 9 = 45$ ) dan nilai terendah ( $1 \times 9 = 9$ ). Nilai tertinggi yang diperoleh dibagi lima kategori yaitu: tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik dan sangat baik.

Pengkategorian untuk mendapatkan rentang data yang sama, maka nilai tertinggi pada variabel struktur birokrasi dikurangi nilai terendah dibagi 5, atau  $((45-9)/5=7,2)$ . Penulis membulatkan menjadi 7. Pengkategorian sebagai berikut: skor (9-15) memiliki kategori "tidak baik", (16-22) kategori "kurang baik", (23-29) kategori "cukup", (30-36) kategori "baik" dan (37-45) termasuk kategori "sangat baik".

Berdasarkan tabel 4.6 (lampiran 3) kriteria variabel struktur birokrasi, diketahui bahwa 32,5% atau sebanyak 26 responden mengkategorikan struktur birokrasi di SMAN 1 Tegal termasuk cukup. Sebanyak 42,5% atau 34 responden memilih struktur birokrasi di lingkungan SMAN 1 Tegal "baik". Sedangkan 21,25% atau sebanyak 17 responden lainnya menyatakan "sangat baik".

Variabel struktur birokrasi memiliki rata-rata perolehan skor adalah 31,488 artinya struktur birokrasi yang terdapat di SMAN 1 Tegal dapat dikatakan "baik", dengan skor 63,75%.

### C. Hasil Wawancara Penelitian

Sebagaimana dijelaskan dalam metodologi penelitian, untuk mendukung, melengkapi data kuantitatif yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan karyawan selaku bagian dari pelaksana implementasi kebijakan program RSMABI. Hal ini peneliti lakukan agar pendapat yang tidak dapat terungkap melalui kuesioner dapat terungkap, terakomodasi, disamping itu karena rasanya juga tidak adil jika peneliti hanya mengakomodasi pendapat pelanggan jasa pendidikan dalam hal ini siswa dan orang tua siswa tanpa mendengarkan juga pendapat pelaksana implementasi kebijakan program RSMABI atau penyelenggaraan pendidikan di SMAN I Tegal.

Dengan melakukan wawancara terhadap unsur pelaksana, diharapkan dapat mengetahui sebab-sebab, kendala-kendala yang melatarbelakangi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal belum dapat tercapai secara maksimal. Hasil wawancara penelitian terhadap 15 informan ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.2. Hasil Wawancara Kepala Sekolah, Guru, Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban Informan	Jumlah
1	Sosialisasi implementasi kebijakan RSMABI	- Mengetahui perbedaan sekolah sebelum RSMABI sesudah RSMABI	15
		- Hasil koordinasi tingkat Nasional/ propinsi tidak disosialisasikan	2
		- Perlu ada paparan jika ada perubahan RKT	2
2	Proses KBM	- Kendala LCD di kelas rusak jika menggunakan LCD moving memakan waktu untuk bongkar pasang, dan kadang tidak kebagian	10

No	Pertanyaan	Jawaban Informan	Jumlah
		- Takut mis <i>concept</i> jika menerangkan dengan bahasa inggris dan menerangkan materi tidak bisa leluasa	9
3	Pengelolaan	- Belum transparan dalam mengelola kebutuhan sekolah - Kurang koordinasi - Perlu ada evaluasi tiap bulan - Belum melibatkan guru - Perlu ketegasan dari pimpinan - Belum ada <i>reward and punishment</i> yang jelas	2 10 3 12 12 2
4	Sarana prasarana	- Lab.fisika alat-alatnya belum memadai - Lab.biologi alat belum memadai dan saluran air bersin rusak - Lab. Bahasa belum memadai - Lab.komputer 70 persen yang bisa dipakai tidak semua bisa konek internet	2 2 2 15
5	SDM	- Guru yang S2 belum 30% sebagian besar belum ada rencana untuk S2 - Merasa berat memahami bahasa Inggris - Mengikuti pelatihan dalam kondisi sudah lelah - Faktor usia diatas 45 tahun - Belum dapat meninggalkan merokok, perlu ruang khusus untuk merokok	7 10 10 3 15
6	Budaya Sekolah	- Kelas kotor, kamar kecil kotor - Belum ada sosok yang bisa diteladani. - Banyak yang terlambat - Belum ada sangsi yang tegas	3 6 9 10



#### D. Dokumen

Studi dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk melengkapi data kuantitatif dan menguatkan pembahasan dalam penelitian ini. Adapun dokumen yang ditemukan dalam penelitian ini :

1. SK penetapan implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal.
2. KTSP adaptasi Cambridge, RPP bilingual.
3. Nilai UN tahun pelajaran 2009/2010
4. Penelitian siswa tentang banyaknya jam pelajaran yang kosong
5. MoU Negara Turki dan Malaysia.
6. Foto-foto berbagai situasi yang ada di SMAN 1 Tegal.

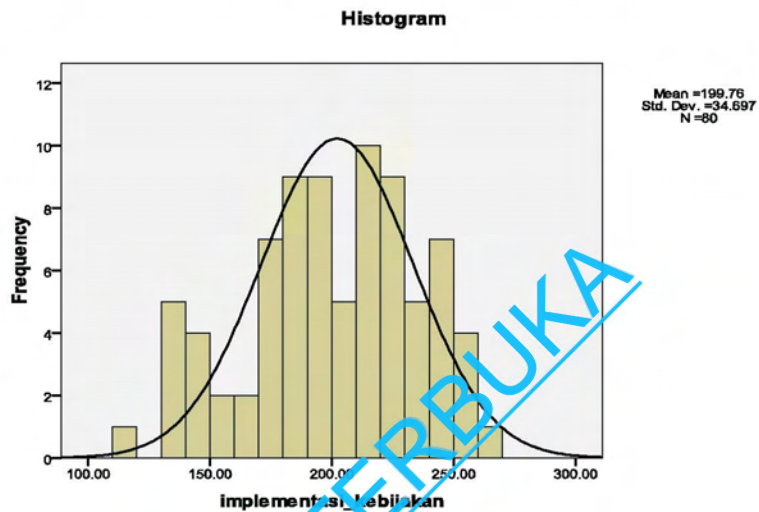
#### E. Uji Persyaratan Analisis

1. Uji normalitas variabel implementasi kebijakan program RSMABI

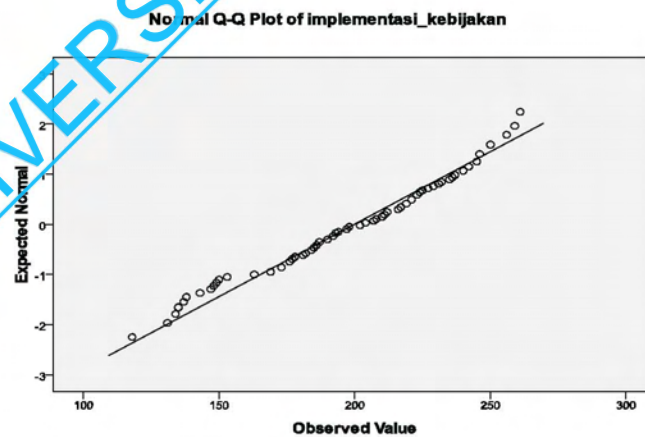
Berdasarkan uji prasyarat instrumen penelitian, uji normalitas *Kolmogorov Smirnov* variabel implementasi kebijakan program RSMABI dinyatakan normal dan homogen. Sebaran data yang normal dilihat dari hasil perhitungan SPSS versi 17 dengan probabilitas 5% atau 0,05 taraf signifikansi *Kolmogorov Smirnov* mempunyai nilai diatas 0,05 atau  $p > 0,05$  (lampiran 4).

Menurut Sukestiyarno (2010:85) untuk uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat diskripsi nilai skewness, histogram, diagram Q-Q plot, beserta uji *kolmogorov Smirnov*. Sebaran data untuk implementasi kebijakan program RSMABI dapat dilihat pada rasio Skewness berada pada rentang antara -2 sampai dengan 2, yaitu  $(-0,350) : (-0,269) = -1,30$ . Rasio skewness -1,30 berada pada kisaran angka

tersebut, sehingga dikatakan normal. Normalitas data juga dapat dilihat dari histogram dan normal Q-Q Plot gambar 4.2.



Gambar 4.1 Histogram implementasi Kebijakan



Gambar 4.2 Q-Q Plot Implementasi Kebijakan

Data dikatakan normal apabila sebaran data berada di sekitar garis diagonal tidak menyebar jauh dari garis diagonal. Data yang telah dianggap normal merupakan data yang siap untuk diolah.

## 2. Uji homogenitas variabel implementasi kebijakan program RSMABI

Variabel implementasi kebijakan program RSMABI dikatakan homogen setelah hasil perhitungan menunjukkan bahwa taraf signifikansi data berada di atas 5% atau  $p > 0,05$ . Variabel implementasi kebijakan program RSMABI memiliki homogenitas varian sebesar 0,116, dengan demikian maka data dinyatakan homogen (lampiran 4).

## F. Uji Asumsi Klasik

### 1. Multikolinearitas

Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi tinggi diantara variabel independen. Kriteria untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) dan toleransi pada output SPSS. Tidak terjadi kasus multikolinearitas bila VIF berada dibawah 5 (Sukestiyarno 2010:95). Dalam penelitian ini menggunakan 4 variabel bebas, maka dilakukan uji multikolinearitas untuk mengetahui korelasi antar variabel bebas. Hasil uji tersebut menunjukkan nilai VIF di bawah 5 (Lampiran 5), mak tidak terjadi multikolinieritas.

### 2. Autokorelasi

Uji autokorelasi untuk mengetahui terjadi tidaknya autokorelasi di antara anggota observasi yang terletak berderetan dalam bentuk model regresi yang linier.

Autokorelasi biasanya terjadi apabila pengukuran variabel dilakukan dalam interval waktu tertentu. Menurut Sukestiyarno (2010:96) bahwa untuk mendeteksi adanya autokorelasi digunakan uji *Durbin Waston* (DW). Ketentuannya jika  $-2 \leq DW \leq 2$  tidak ada autokorelasi. Bila nilai di luar interval tersebut berarti terjadi kasus autokorelasi. Dalam penelitian ini nilai *Durbin Waston* adalah 1,421 (lampiran 5). Nilai tersebut berkisar  $-2 \leq DW \leq 2$  berarti tidak terjadi autokorelasi.

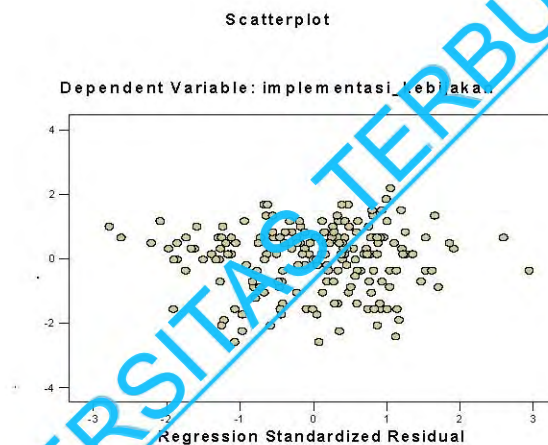
### 3. Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas mempunyai tujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda maka terjadi problem heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Untuk itu peneliti menggunakan pengujian ini. Peneliti menggunakan alat analisis grafik (scatterplot). Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas ini adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti membentuk titik-titik/ pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar kemudian menyempit), hal ini mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
  - 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka hal ini mengindikasikan model regresi homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.
- a. Uji heterokedastisitas variabel komunikasi terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

Hasil pengujian uji heterokedastisitas variabel komunikasi dapat dilihat pada gambar 4.3. Berdasarkan gambar 4.3 tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan model regresi homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas, maka model ini layak di gunakan untuk menentukan komunikasi dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

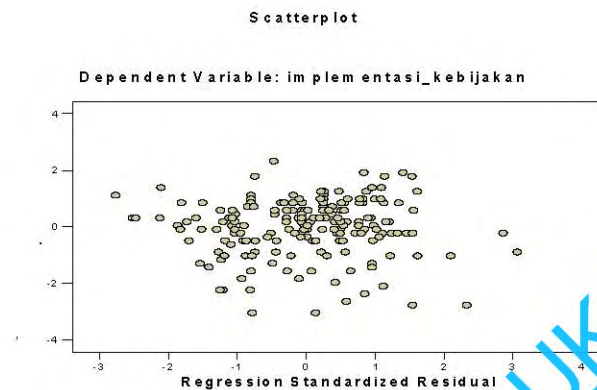


Gambar 4.3 Scatterplot Variabel Komunikasi

- b. Uji heterokedastisitas variabel sumber daya terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

Hasil pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.4. Berdasarkan gambar 4.4 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan model regresi homokedastisitas atau tidak terjadi

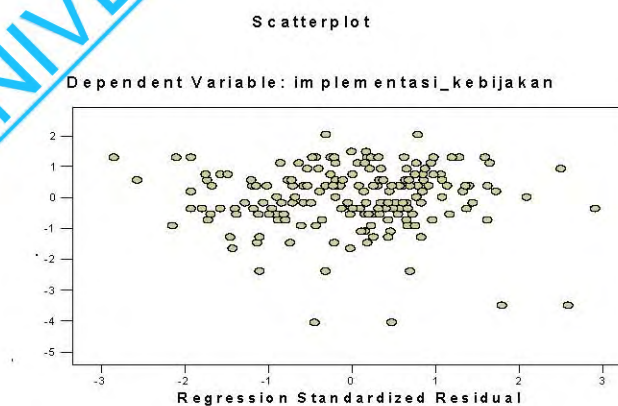
heterokedastisitas, maka model ini layak di gunakan untuk menentukan sumber daya dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.



Gambar 4.4 Scatterplot Sumber Daya

- c. Uji heterokedastisitas variabel sikap pelaksana terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMA N 1 Tegal

Hasil pengujian heterokedastisitas pada variabel sikap pelaksana dapat dilihat pada gambar 4.5.

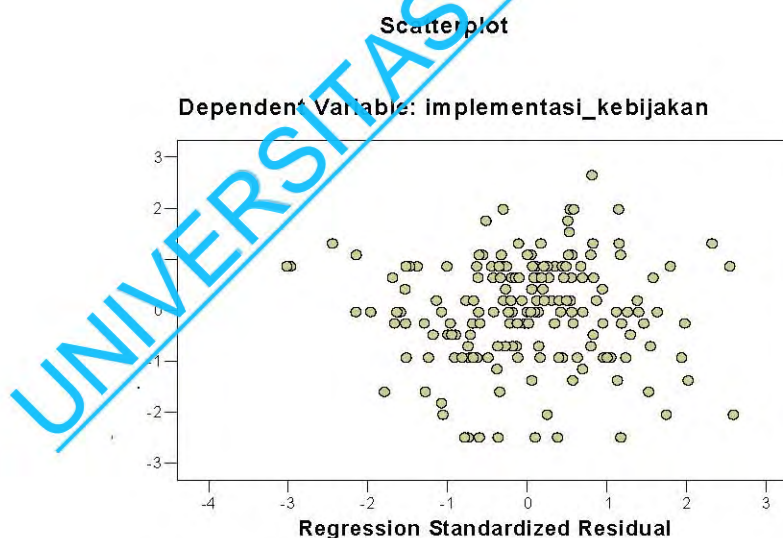


Gambar 4.5 Scatterplot Sikap Pelaksana

Berdasarkan gambar 4.5 tersebut terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan model regresi homokedastisitas atau tidak menunjukkan heterokedastisitas, maka model ini layak di gunakan untuk menentukan sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

d. Uji heterokedastisitas variabel struktur birokrasi terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMA N I Tegal

Hasil pengujian uji heterokedastisitas variabel struktur birokrasi dapat dilihat pada gambar 4.6.:



Gambar 4.6 Scatterplot Struktur Birokrasi

Berdasarkan gambar 2.6 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan model regresi homokedastisitas atau

tidak menunjukkan heterokedastisitas, maka layak digunakan untuk menentukan struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal.

### G. Uji Hipotesis

Membuat hipotesis bertujuan untuk memberikan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis asosiasi pada penelitian ini dengan menggunakan regresi.

Penelitian ini mempunyai 4 variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen tersebut adalah komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ). Variabel dependen penelitian ini adalah implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ).

Hipotesis statistik dari masing-masing variabel bebas tersebut terhadap implementasi kebijakan program RSMABI adalah sebagai berikut:

1). Variabel komunikasi

$H_0: \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara komunikasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

$H_a: \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara komunikasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

2). Variabel sumber daya

$H_0: \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara sumber daya dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.



$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara sumber daya dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

3). Variabel sikap pelaksana

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara sikap pelaksana dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara sikap pelaksana dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

4). Variabel struktur birokrasi

$H_0 : \beta = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh antara struktur birokrasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

$H_a : \beta \neq 0$  artinya terdapat pengaruh antara struktur birokrasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal.

5). Variabel komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi secara bersama-sama

$H_0 : \beta = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh antara komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana & struktur birokrasi secara bersama-sama dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN1 Tegal.

$H_a : \beta \neq 0$  artinya terdapat pengaruh antara komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi secara bersama-sama dengan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.

Analisis untuk mengukur kekuatan pengaruh antara satu variabel independen dengan variabel dependen menggunakan regresi sederhana, sedangkan untuk

mengukur kekuatan pengaruh empat variabel independen bersama-sama dengan variabel dependennya digunakan regresi ganda. Selain mengukur kekuatan pengaruh antara dua variabel, regresi juga digunakan untuk menunjukkan arah pengaruh dan meramalkan.

## 2. Analisis uji F (ANOVA)

### a. Hubungan antara komunikasi ( $X_1$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y)

Hasil uji F untuk mengetahui hubungan antara komunikasi ( $X_1$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y) di SMAN I Tegal dapat dilihat pada lampiran 5. Berdasarkan uji ANOVA atau uji F, diperoleh  $F_{hitung}$  adalah 93,230 dengan taraf signifikansi 0,000. Diketahui probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi implementasi kebijakan program RSMABI. Berdasarkan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak atau ada hubungan linier antara variabel komunikasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI.

### b. Hubungan sumber daya ( $X_2$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y).

Hasil uji F untuk mengetahui hubungan antara sumber daya ( $X_2$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dapat dilihat pada lampiran 5.

Berdasarkan uji ANOVA atau uji F, diperoleh  $F_{hitung}$  adalah 80,857 dengan taraf signifikansi 0,000. Diketahui probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi implementasi kebijakan program RSMABI.

Berdasarkan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak atau ada

hubungan linier antara variabel sumber daya dengan implementasi kebijakan program RSMABI.

c. Hubungan sikap pelaksana ( $X_3$ ) terhadap implementasi RSMABI (Y).

Hasil uji F untuk mengetahui hubungan antara sikap pelaksana ( $X_3$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y) dapat dilihat pada lampiran 5. Berdasarkan uji ANOVA atau uji F, diperoleh  $F_{hitung}$  adalah 94,456 dengan taraf signifikansi 0,000. Diketahui probabilitas (0,000) kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi implementasi kebijakan program RSMABI. Berdasarkan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak atau ada hubungan linier antara variabel sikap pelaksana dengan implementasi kebijakan program RSMABI.

d. Hubungan struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y).

Hasil uji F untuk mengetahui hubungan antara struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal (Y) dapat dilihat pada lampiran 5. Berdasarkan uji ANOVA atau uji F, diperoleh  $F_{hitung}$  adalah 150,062 dengan taraf signifikansi 0,000. Diketahui probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi implementasi kebijakan program RSMABI. Berdasarkan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa  $H_0$  ditolak atau ada hubungan linier antara variabel struktur birokrasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI.

e. Hubungan komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi bersama-sama terhadap implementasi kebijakan RSMABI (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh  $F_{hitung}$  adalah 45,735 dengan signifikansi  $F$  sebesar 0,000, menggunakan tingkat signifikansi 5%. Diketahui probabilitas 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesisnya menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ) dapat diterima.

### 3. Analisis regresi

Untuk mengukur kekuatan atau seberapa besar pengaruh antara variabel komunikasi ( $X_1$ ), ( $X_2$ ), ( $X_3$ ) dan ( $X_4$ ) terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ), maka digunakan regresi sederhana. Untuk mengukur kekuatan antara variabel komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ), maka digunakan regresi berganda.

Besarnya pengaruh tersebut dilihat dari nilai  $R$  square antara 0 sampai dengan 1, maka pengkriteriaan besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Kriteria Besarnya Pengaruh Variabel X Terhadap Y

NO	NILAI R SQUARE	KRITERIA
1	0,000 – 0,200	Sangat lemah
2	0,201 – 0,400	Lemah
3	0,401 – 0,600	Cukup
4	0,601 – 0,800	Kuat
5	0,801 – 1,000	Sangat kuat

- a. Besarnya pengaruh komunikasi ( $X_1$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal (Y).

Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan nilai R square sebesar 0,544 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (R). R square dapat disebut koefisien determinasi, artinya 54,4% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dipengaruhi oleh komunikasi. Sedang 45,6% sisanya dipengaruhi faktor lain.

R square berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. R square 0,544 merupakan angka yang mendekati 1 (lampiran 5), sehingga pengaruh antara variabel komunikasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI dapat dikatakan cukup.

- b. Besarnya pengaruh sumber daya ( $X_2$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal (Y).

Hasil perhitungan adalah menunjukkan R square sebesar 0,509 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (lampiran 5). R square dapat disebut koefisien determinasi, artinya 50,9% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh sumber daya. Sedangkan 49,1% sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

R square berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. R square 0,509 merupakan angka yang mendekati 0, sehingga pengaruh antara variabel sumber daya ( $X_2$ ) dengan implementasi kebijakan program RSMABI (Y) cukup.

- c. Besarnya pengaruh sikap pelaksana ( $X_3$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal (Y).

Hasil perhitungan adalah menunjukkan R square sebesar 0,548 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (lampiran 5). R square dapat disebut koefisien determinasi, artinya 54,8% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh sikap pelaksana. Sedangkan 45,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

R square berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. R square 0,548 merupakan angka yang mendekati 0, sehingga pengaruh antara variabel sikap pelaksana ( $X_3$ ) dengan implementasi kebijakan program RSMABI (Y) sangat cukup.

d. Besarnya pengaruh struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal (Y).

Untuk mengukur kekuatan antara variabel struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI (Y), maka digunakan regresi sederhana. Hasil perhitungannya adalah menunjukkan R square sebesar 0,658 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (lampiran 5).

R square dapat disebut koefisien determinasi, artinya 65,8% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh struktur birokrasi. Sedangkan 34,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. R square berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. R square 0,658 merupakan angka yang mendekati 1, maka pengaruh antara variabel struktur birokrasi ( $X_4$ ) dengan implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dikatakan kuat.

e. Besarnya pengaruh variabel komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ), dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) bersama-sama terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal (Y).

Hasil perhitungan adalah menunjukkan R square sebesar 0,709 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (lampiran 6). R square dapat disebut koefisien determinasi, artinya 70,9% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh komunikasi (X<sub>1</sub>) sumber daya (X<sub>2</sub>), sikap pelaksana (X<sub>3</sub>) dan struktur birokrasi (X<sub>4</sub>). Sedangkan 29,1% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

R square berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh keempat variabel. R square 0,709 merupakan angka yang tidak terlalu jauh dari 1, sehingga pengaruh antara variabel komunikasi (X<sub>1</sub>) sumber daya (X<sub>2</sub>), sikap pelaksana (X<sub>3</sub>) dan struktur birokrasi (X<sub>4</sub>) secara bersama-sama terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dapat dikatakan kuat.

## H. Pembahasan

### 1. Pembahasan temuan awal

SMAN I Tegal telah mengimplementasikan program RSMABI memasuki tahun ke-5, setelah tahun ke-5 adalah penentuan menjadi atau tidaknya SMABI. Dengan demikian sudah seharusnya SMAN 1 Tegal merupakan satuan pendidikan yang sudah siap sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diperkaya dengan standar salah satu negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) atau dapat dikatakan siap menuju SNP Plus. Hal ini disadari dan dijelaskan oleh bapak Pono Suharto, S.Pd waka kurikulum bahwa:

" pemahaman kami mengacu saja pada permendiknas tahun 2009 nomer 8 itu bahwa SMA Rintisan Bertaraf Internasional itu sebenarnya sama saja dengan

SMA yang standard nasional namun sudah mempunyai nilai plus atau keunggulan sebagaimana di miliki oleh sekolah sekolah yang berada di Negara maju”.

Selanjutnya dijelaskan oleh ibu Alief Laela NEZ sebagai Plt kepala sekolah bahwa:

“ini sedang melalui berbagai tahapan, kan tahapan nya ada SMA mandiri, sekarang sampai pada sekolah Rintisan calon SBI memasuki tahun ke-5 berarti R nya hampir hilang dan menjadi SBI “

Istilah plus pada SNP+ artinya memiliki standar lebih dari kriteria minimal standar pelayanan nasional. Kriteria minimal RSMABI adalah: 1) nilai akreditasi A, 2) telah memenuhi SNP, 3) memiliki kesiapan untuk menerapkan standar nasional pendidikan yang diperkaya dengan standar nasional dari sekolah unggul di negara maju, 4) memiliki rencana pengembangan sekolah, 5) memperoleh rekomendasi pemerintah daerah atau provinsi atau pemerintah daerah kabupaten/kota, 6) memiliki sumber pendanaan dari pemerintah dan masyarakat selama masa rintisan yang dibuktikan dengan surat dukungan dari yang berwenang, 7) kepala sekolah, kompeten dalam pengelolaan manajemen mutu pendidikan, mampu mengoperasikan komputer, dan dapat berkomunikasi dalam bahasa Inggris, 8) memiliki tenaga pengajar fisika, kimia, biologi, matematika dan mata pelajaran lainnya yang berkompeten dalam menggunakan ICT, 9) tersedia sarana prasarana yang memenuhi standar untuk menunjang proses pembelajaran bertaraf internasional, seperti laboratorium fisika, kimia dan biologi, perpustakaan digital, kultur sekolah yang kondusif, penyelenggaraan sekolah yang 1 *shift*, jumlah rombongan belajar minimal 9, lahan



sesuai dengan Permen Diknas 24 tahun 2007 tentang sarana prasarana, memiliki akses jalan masuk yang mudah dilalui kendaraan roda empat.

SMAN 1 Tegal menyelenggarakan RSMABI sudah tahun ke-4, kesiapan untuk menerapkan standar nasional pendidikan yang diperkaya dengan standar pendidikan dari sekolah unggul negara maju masih belum nampak jelas. Kriteria kelulusannya masih sama dengan sekolah standar umum yang lain. Dan itupun pernah tidak berhasil meluluskan siswanya 100%. Adanya fakta di lapangan bahwa terdapat 4 siswa yang tidak lulus saat ujian nasional utama tahun pelajaran 2009/2010 (walaupun akhirnya lulus melalui ujian susulan). Nilai rata-rata Ujian Nasional juga masih terdapat 2 mata pelajaran yang nilai rata-ratanya dibawah 7,5. Hal ini menjadi sesuatu yang sangat ironis, seolah berjalan mundur karena untuk SNP nya saja berarti masih belum tercapai, yang semestinya sudah sampai pada taraf membahas nilai Plus yang harus dituju.

Jika dilihat dari nilai KKM, terdapat beberapa mata pelajaran belum menetapkan KKM 7,5 tiap mata pelajaran, sebagaimana standar KKM RSBI. Guru-guru masih sangat berat untuk menaikkan KKM walaupun terjadi nilai UN yang diraih lebih tinggi dari KKMnya. Seperti yang sudah diraih di tahun 2009/2010, nilai rata-rata UN untuk jurusan IPA adalah: bahasa Indonesia 8,45, bahasa Inggris 8,26, matematika 7,13, fisika 8,16, kimia 8,80, biologi 8,01. Untuk jurusan IPS adalah: bahasa Indonesia 8,15, bahasa Inggris 8,21, matematika 8,45, ekonomi 7,83, sosiologi 6,93 dan geografi 6,11.

Persoalan belum tercapainya SNP ini bisa dimungkinkan berawal dari sering terjadi jam pelajaran yang kosong, mengakibatkan siswa ramai, situasi sekolah menjadi tidak

kondusif untuk kegiatan belajar mengajar. Menurut hasil wawancara dengan Siswa (Raymundus):

“ kalau kedisiplinan sudah lumayan, guru masih mau mendidik anak anak biar disiplin, tapi anak anaknya kadang masih ada beberapa yang kalau pelajaran kosong mbolos, kadang juga jajan diluar sekolah, tapi pas sudah bel masuk mereka masih jajan di luar telat masuk. Kadang paling tidak sehari ada satu pelajaran kosong, kadang dua pernah, kadang dulu pernah sehari tidak ada pelajaran”.

Fakta ini sangat bertolak belakang dengan penciptaan kultur sekolah yang kondusif. Dan penciptaan kultur sekolah yang kondusif tersebut juga tertulis di dalam visi sekolah.

Sekolah belum mampu menunjukkan budaya tertib dan tepat waktu. Hal ini perlu adanya peningkatan disiplin baik guru maupun siswa. Guru pengampu mata pelajaran perlu memberikan tugas yang menarik untuk mengikat siswa sehingga antusias untuk mengerjakan tugas yang diberikan ketika guru berhalangan hadir di kelas oleh berbagai sebab. Pemanfaatan *e-learning/moodle* dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif bagi guru dalam memberikan tugas agar menarik, mengikat, serta *on time* dikerjakan siswa.

Setiap pergantian jam pelajaran, guru piket harus mengkondisikan siswa dalam kelas-kelas agar *start* fokus pada pelajaran berikutnya sampai siswa mulai mengerjakan tugas baru yang diberikan, sehingga tidak terjadi siswa ramai/santai yang akan mengganggu kelas lain yang sedang proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Perlu adanya penanaman kesadaran pada siswa untuk senang/disiplin belajar

secara mandiri, sehingga tidak hanya tergantung pada kehadiran guru di kelas, tidak hanya belajar ketika akan ulangan atau mengerjakan tugas/PR. Sarana pra sarana tentu harus memadai agar *e-learning* dapat berjalan dengan baik.

Kualitas KBM yang belum maksimal juga dapat menyebabkan belum tercapainya SNP. Berdasarkan hasil wawancara dengan siswa (Ivan):

” kalau kendala pasti ada seperti gurunya itu suaranya terlalu kecil sehingga murid susah mendengarkan, terus menjelaskannya tidak jelas, jadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan anak”.

Siswa Arman Suntoro menuturkan mengenai KBM bahwa:

“dilihat dari segi kedisiplinan waktu, kadang kadang guru ada yang tidak berangkat terus tahu tahu memberi tugas harus di kumpulkan. Waktu itu pernah tugas sudah disuruh mengumpulkan tapi belum diajarkan”.

Menurut Dra. Mislyna orang tua siswa berpendapat bahwa:

”Kalau mendengar info anak-anak, kebetulan disini tempat kumpulnya teman anak saya dan tidak menutup kemungkinan dari beberapa kelas, guru-guru yang masih belum maksimal dalam memberikan materi, terus tugas disuruh cari di internet lalu dipresentasikan jadi guru hanya terbatas mengomentari materi yang digali siswa, sebaiknya guru menambahi”

”Kalau menurut pengamatan saya, guru secara backgroundnya mungkin walaupun secara materi menguasai, tetapi jika dipaksakan harus menggunakan bahasa inggris, lebih mampu siswanya dalam bahasa inggris. Intinya kurang, itu salah satu lekturnya ada mungkin materi yang sebetulnya guru itu mampu untuk menyampaikan dalam bahasa Indonesia, gandung mungkin satu, gensi guru, yang kedua kesulitan cari kata-kata akhirnya ada mungkin dilewati”.

Selanjutnya dijelaskan lagi bahwa:

”guru harus bertanggungjawab kepada siswa, kalau memberikan soal 10 maka guru harus membahasnya sehingga tidak hanya memberi tugas tanpa penyelesaian yang mantap”.

KBM belum optimal juga dapat disebabkan belum mengoptimalkan fungsi laboratorium, yang disebabkan tidak adanya laboran, guru tidak mempunyai waktu

untuk melakukan persiapan praktikum mengingat banyaknya jumlah jam mengajar sesuai dengan tuntutan sertifikasi. Banyaknya praktikum dapat menambah pemahaman siswa terhadap korelasi materi dengan kehidupan sehari-hari (kontekstual) sehingga materi mudah difahami oleh siswa. Hal ini dijelaskan oleh ibu Zulyani, S.Pd bahwa:

”RSBI itu laboratoriumnya seharusnya lengkap sekali peralatannya. Seperti di luar negeri, ketika belajar di meja sudah ada alat-alat praktikum yang menunjang KBM. Pada saat menerangkan hidrostatis ada tabung, ada air dan lain-lain. Hukum pascal ada contohnya langsung, mau menunjukkan gerak parabola bisa”

Selanjutnya dijelaskan bahwa:

”Tidak harus real ada bendanya dapat lewat TIK. Misal saya mau menunjukkan jangka sorong, tidak harus menunjukkan ini lho jangka sorong, tetapi saya bisa menggunakan TIK melalui gambar-gambar dari internet.”

Kuantitas jam KBM sering berkurang oleh kendala bongkar pasang LCD di kelas.

Sebagaimana disampaikan oleh Ivar..

”menurut saya sebagai guru disini di SMA 1 tegal sarana nya udah lumayan lah, lumayan memadai seperti setiap kelas sudah diberi LCD dan sudah diberi AC menurut saya itu sudah optimal tetapi kurang di manfaatkan sepenuhnya dan kurang diberi perawatan yang optimal jadi banyak yang rusak seperti computer banyak yang rusak terus LCD juga banyak yang rusak sering error gitu terkadang manggil itu dulu apa pembantu jadi memakan waktu”

Kuantitas KBM juga dikeluhkan oleh guru, sebagaimana dikeluhkan salah satunya

oleh bpk Masduki, M.Pd bahwa:

“kendalanya sebenarnya pertama adalah factor efektifitas ya, factor efektifitas waktu, akibat dari alat media yang tidak *ready for use* ini menjadi tidak efektif ketika saya menuntut harus menggunakan itu”

Selanjutnya dijelaskan lagi bahwa:

“iya maksudnya itu, yang dimaksud media kan itu, dan bayangkan ketika saya mempersiapkan saya harus minta kunci dulu, kita buka kita hidupkan ketika dihidupkan tidak bisa jalan, harus cari cari bagian yang *error*, ya waktu habis

berapa menit waktu untuk persiapan. Ini kegiatan inti jadi berkurang hanya untuk persiapan saja bahkan kadang kadang prosentase waktu persiapan dengan kegiatan inti menjadi ya kalo 50% 50% masih mending, kadang kadang jadi lucu antara persiapan dengan pelaksanaan lebih sedikit pelaksanaannya. Yang jelas saya sebagai guru siap sudah selalu *ready* dengan alat alat yang saya siapkan dalam arti *software* nya karena saya membikin sendiri”.

Permendiknas No. 78 tahun 2009 tentang penyelenggaraan RSMABI pasal 10 menjelaskan bahwa ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajara berbasis TIK, serta sarana prasarana yang dapat dimanfaatkan siswa untuk mengembangkan potensinya baik bidang akademik non akademik, fasilitas untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru dan perpustakaan yang mampu memberikan akses ke sumber pembelajaran di seluruh dunia.

Berdasar alasan tersebut sekolah diijinkan memungut biaya pendidikan dari masyarakat untuk menutupi kekurangan biaya yang didasarkan pada RPS. SMAN 1 Tegal pada tahun pelajaran 2009/2010 memiliki RAPBS senilai 6 milyar yang diperoleh dari dana pemerintah pusat, pemda maupun masyarakat dalam hal ini orang tua siswa. Biaya pendidikan yang harus dibayarkan orang tua siswa untuk SOP berkisar 1 – 3 juta tergantung kemampuan masing-masing, dan BOP per bulan untuk kelas X per orang Rp 250.000,-, kelas XI per orang Rp 250.000,- dan kelas XII per orang Rp 175.000,-..

Dengan adanya pengorbanan orang tua membayar inilah yang sering memicu munculnya istilah plesetan RSBI sebagai kepanjangan Rintisan Sekolah Bertarif Internasional dikalangan siswa saat mereka mengalami kekecewaan. Hal ini

disebabkan adanya ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diharapkan oleh siswa, sebagaimana yang diungkapkan oleh siswa Cindy:

”praktek kimia baru sekali, fisika belum pernah, kamar kecil menurut saya kurang bersih, fasilitas AC sudah ada tapi tidak bisa dihidupkan, ya kami kan bayar 250.000 paling tidak kami bisa menikmati sarana yang ada di SMA I”

Istilah RSBI sebagai kepanjangan dari Rintihan Sekolah Bertarif Internasional, juga terkadang muncul di kalangan guru sebagai apresiasi beratnya tanggung jawab terhadap implementasi kebijakan RSMABI. Hal ini dipicu adanya tuntutan kerja yang tinggi, harus pembelajaran bilingual dan berbasis TIK, tentu membutuhkan tenaga dan waktu untuk persiapan ekstra dengan mengikuti kursus-kursus/pelatihan. Disamping itu jumlah jam mengajar yang banyak karena tuntutan sertifikasi, tetapi terganjal sarana prasarana yang belum memadai. Sarana prasarana yang tidak siap pakai sehingga menghambat kerja, sementara guru mengetahui bahwa siswa sudah membayar mahal dan pemerintah sudah memberikan banyak dana/blockgrant yang diterima.

Istilah-istilah tersebut tentu juga mengindikasikan adanya pemikiran ”tidak percaya” akibat kurang transparan dalam pengelolaan sekolah. Apalagi ditambah dengan adanya keluhan siswa yang terkadang harus mengeluarkan biaya sendiri ketika melaksanakan kegiatan sekolah. Kekecewaan juga dirasakan oleh orang tua ketika melihat hasil rapot yang tidak sesuai dengan harapan sehingga orang tua siswa mengeluhkan standar penilaian guru pada mata pelajaran tertentu tidak normatif. Hal ini disampaikan oleh orang tua siswa Sugiharini M.Pd:

”Sejauh ini keluhan anak tentang pembelajaran tidak. Cuma setelah terima rapot, dia mengeluhkan pelajaran bahasa Jawa, mungkin karena pas jam ke 7 hari terakhir. Gurunya jarang masuk. Sehingga, seminggu sebelum penerimaan rapot,

harus membuat tugas, dan tugasnya tidak melalui tatap muka gurunya langsung, tetapi dari kelas lain. Harus membuat CD pembelajaran wawancara, dan tidak jelas perintahnya. Nah setelah saya mengambil rapor ke sana, ternyata KKMnya sama dengan nilai tertinggi. Tapi ada anak yang di bawah 70, dan nulisnya pakai pensil semua. logikanya kalau batas tuntasnya 75, berarti nilai terendahnya 75, jadi kan nilai 90 harus nyampai bagi yang sudah bisa menyelesaikan dengan cepat dan baik...Sudah ada KKMnya 75, bibitnya artinya sudah unggul. kalau guru tidak pernah mengajar, atau kurang mengajar, apalagi nilainya. Yang jelas satu minggu sebelum terima rapor baru ada tugas. Remidi kan sebaiknya setelah KD diujikan”.

Budaya bersih dan bebas asap rokok di SMAN 1 Tegal belum terbangun dengan baik, hal ini terbukti dengan adanya beberapa ruangan dan fasilitas yang masih kotor dan tidak rapi, serta adanya aktivitas merokok walaupun sudah ada peringatan area bebas rokok. Kebersihan dan sarana kebersihan masih sangat perlu ditingkatkan, demikian disampaikan oleh siswa (Juhnizah) bahwa:

“fasilitas nya seperti air di laboratorium itu untuk mencuci alat setelah praktikum atau cuci tangan setelah praktikum itu tidak ada, untuk sanitasinya itu sendiri, maaf, menurut saya seperti wc itu masih buruk, buruk dikatakan disini belum memadai, kadang air nya tidak ada atau bahkan sangat kotor”

Budaya bersih sebetulnya adalah tanggungjawab bersama, asal bisa menanamkan pemahaman ini kepada seluruh warga sekolah dan diberi fasilitas untuk dapat mewujudkannya, penulis memprediksikan kebersihan akan dapat terwujud. Kebersihan lingkungan kerja, termasuk ruangan, kelas-kelas merupakan tanggungjawab masing-masing yang menempati secara bersama-sama tidak hanya mengandalkan petugas *cleaning cervis* saja. Hal ini juga ditegaskan oleh bapak Masduki, M.Pd bahwa:

“budaya kita susah sekali membangun budaya yang bagus contohnya dengan disiplin, ketika suasana siswa itu merasa memiliki bahwa ini sekolah kita sehingga ketika siswa berada di kelasnya seperti di rumah sendiri suasana kelas bersih tertib rapi dan taman yang ada di lingkungan sekolah kita juga kelihatan taman kurang terawat karena anak dengan gampang nya berjalan di atas rumput,

kemudian perawatan tamannya juga kurang baik, dan beberapa lahan lahan kosong itu juga tidak di manfaatkan secara maksimal untuk lahan penghijauan sehingga Nampak bahwa ketika kita itu keluar dari kelas, gedung, keluar dari mana saja, gedung itu membikin kita tidak nyaman di dalam belajar, ini yang sebenarnya bisa digunakan sebagai evaluasi untuk pengembangan selanjutnya”

Dijelaskan selanjutnya:

“, saya sudah mengatakan bahwa budaya sekolah ini ketika dibangun diantaranya itu kan adalah rasa memiliki siswa sebagai warga belajar, tidak serta merta mereka mengandalkan pada karyawan atau serta merta mengandalkan pada petugas tetapi mestinya anak-anak itu memang dilatih harus mau tidak mau menjaga kebersihan sekolah, ketika dia njajan dengan bungkus-bungkusan yang dibawa itu jangan dibuang sembarangan mestinya di tempat sampah, kemudian tempat sampahnya kalau RSBI ya sudah jelas itu ada tempat sampah organik tempat sampah anorganik, tidak berhenti sampai disitu, petugas yang disini dengan jumlah saya kira yang cukup memadai mestinya pengelola itu tidak hanya menunggu sampai sore penuh, tapi seharusnya dibagi jadi beberapa shift, pagi di bersihkan, jam 10 diambil, anak pulang sekolah juga diambil, sehingga suasana bersih terjaga, termasuk untuk kebersihan lantai sehingga tidak ada yang namanya kotoran bekas kaki sepatu ketika hujan lebat, bekas kotoran kotoran yang lain, itu yang jelas disini memang kultur yang memang harus di tingkatkan”

Sehubungan dengan budaya bebas merokok yang belum bisa terwujud, penulis melakukan wawancara dengan Bapak Untung Septiono pendapatnya sebagai berikut:

“merokok itu awal mula dari lingkungan, nah keduanya merokok itu biasanya kalau tadinya nggak merokok, itu jadi sesuatu pikiran, berhenti merokok pasti pikiran. Tidak mungkin langsung total. Contohnya orang merokok itu di daerah gunung itu orang merokok memakai kemenyan malah awet umurnya sampai 100 lebih. Kalau tidak merokok malah tidak ada konsentrasi kerja. Jadi meningkatkan konsentrai dan semangat kerja”

“kalau bisa RSBI itu ada suatu ruangan khusus untuk merokok. Seperti di bis saja ada ruangan khusus untuk merokok. Jadi tidak mengganggu, jadi dibuatkan suatu ruangan lah. Itu usulan...”



Dengan adanya semua fakta dalam temuan awal ini peneliti mempunyai persepsi bahwa SMAN 1 Tegal dalam mengimplementasikan kebijakan program RSMABI, walaupun sudah dalam kategori keterlaksanaannya tinggi tetapi masih belum mencapai target yang maksimal, sebagaimana standar pada pedoman penyelenggaraan RSMABI. Hal ini dapat dibuktikan pula atas jawaban informan pada wawancara awal yang seluruhnya (16 orang) menjawab keterlaksanaan implementasi kebijakan program RSMABI sudah terlaksana, tetapi belum maksimal, masih sangat perlu ditingkatkan lagi.

## 2. Pembahasan deskripsi data

### a. Pembahasan variabel implementasi kebijakan program RSMABI

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 17 pada variabel implementasi kebijakan RSMABI diperoleh rata-rata (*mean*) sebesar 199,76 dengan *valid percent* mencapai angka 100. Sebanyak 25 responden pada rentang (146-190) atau 31,3% memilih implementasi kebijakan RSMABI cukup dan 36 responden memilih kategori tinggi yaitu pada rentang (191-235) atau sekitar 42,5%, 14 responden memilih kategori sangat tinggi yaitu pada rentang (236-280) 17,5%.

Berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh responden pada tabel frekwensi, dapat diartikan bahwa implementasi kebijakan RSMABI dapat dikatakan tingkat keterlaksanaannya masih jauh dari maksimal. Menurut Dwijowinoto (2004:158), implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Hal ini dapat diartikan tujuan implementasi kebijakan program RSMABI belum tercapai sesuai dengan yang dikendaki. Tujuan kebijakan program RSMABI untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mewujudkan situasi belajar dan

proses pembelajaran untuk mewujudkan situasi belajar dan proses belajar yang lebih kondusif belum tercapai.

Analisa ini menunjukkan hasil penelitian yang tidak berbeda jauh dengan data temuan awal, yaitu informan yang seluruhnya (16 orang) menjawab keterlaksanaan implementasi kebijakan program RSMABI sudah terlaksana, tetapi masih belum maksimal. Kondisi pencapaian implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal yang mencapai tingkat keterlaksanaan tinggi, masih perlu ditingkatkan mengingat skor maksimal/ideal 280. Apabila kita merujuk pada pendapat Soesilowati (2008:47) yaitu bahwa mengimplementasikan berarti menyediakan sarana prasarana untuk terlaksananya kebijakan program RSMABI tersebut adalah sebuah keharusan/keniscayaan, serta akan menimbulkan dampak *out put* berupa perubahan sesuai yang diharapkan yaitu menuju SNP Plus, dari proses kebijakan tersebut. Hasil yang diharapkan pada kenyataannya belum maksimal sesuai dengan target tahun ke-5 program RSMABI, maka hal ini oleh Soesilowati yang disebut dengan terjadinya *implementation gap*, yaitu perbedaan antara yang diharapkan dengan kenyataan yang dicapai. Selanjutnya dijelaskan bahwa *implementation gap* disebabkan adanya faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, antara lain: 1) adanya tingkat kemudahan pengendalian masalah; 2). Kemampuan kebijakan menstrukturkan proses implementasi; 3).faktor diluar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi; 4).output kebijakan dari badan pelaksana, kesediaan kelompok sasaran mematuhi output kebijakan.

Empat faktor tersebut sangat tergantung pada *stakeholder* yang ada di SMAN 1 Tegal sebagai pelaksana kebijakan tersebut. Selain itu menurut William Dunn bahwa

sistem kebijakan mengandung tiga elemen yang memiliki hubungan timbal balik, yaitu kebijakan publik, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan. Jadi dalam hal ini keberhasilan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal tidak hanya tergantung pada unsur pelaksana kebijakan saja sebagai pelaku kebijakan, namun lingkungan kebijakan juga ikut berperan penting. Sebagai contoh penempatan kepala sekolah, guru dan karyawan tentu menjadi kewenangan Dinas pendidikan dan Pemerintah kota.

UU RI No.20 Tahun 2003 pasal 50 ayat 3 menyatakan bahwa: “Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang Bertaraf Internasional” tetapi Permendiknas no.78 tahun 2009 tentang penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah pasal 22 ayat (3) menyebutkan bahwa pemerintah kabupaten/kota menyerahkan SMP/SMA/SMK bertaraf internasional yang disiapkan untuk dikembangkan menjadi SBI kepada pemerintah propinsi. Dengan demikian peranan pemerintah kota Tegal sebagai unsur lingkungan kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal menjadi kurang fokus 100%.

Implementasi kebijakan program RSMABI jika dilihat dari prosedur kebijakannya telah mengikuti teori implementasi model *bottom-up*, yaitu pola implementasi yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan, tujuan, strategi, sumber daya yang dimiliki oleh sekolah itu sendiri kemudian mengusulkan kepada pemerintah, selanjutnya dilakukan seleksi dan verifikasi oleh pemerintah melalui

Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional. Setelah mendapatkan SK penetapan sebagai sekolah RSBI maka pemerintah selanjutnya mendorong sekolah untuk mengerjakan sendiri program tersebut. Dengan pola implementasi *bottom up* diharapkan program RSBI dapat diimplementasikan dengan baik .karena telah disesuaikan dengan kondisi kebutuhan sekolah dalam rangka menuju sekolah SBI.

RSMABI merupakan persiapan menuju Sekolah Bertaraf Internasional, yaitu satuan pendidikan yang diselenggarakan dengan menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan standar salah satu negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD).

Standar pelayanan pendidikan di sekolah RSBI menurut pedoman penyelenggaraan RSBI adalah mengembangkan KTSP dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, melakukan adaptasi dengan kurikulum sekolah di salah satu negara maju dan mengadaptasikan/mengadaptasi SKL yang bercirikan internasional. Melihat hasil studi dokumentasi, adanya MoU dengan negara Turki dan MoU dengan negara Malaysia berarti SMAN 1 Tegal telah memiliki *sister school*.

Namun itu masih berupa hitam diatas putih selebar kertas saja, ternyata pelaksanaannya untuk mencapai sampai pada adaptasi kurikulum dan lain-lain masih menemui kendala. Terbukti berdasarkan studi dokumentasi berupa berkas KTSP dan RPP untuk kurikulum para guru mengadaptasi dari *cambridge* yang di *download* melalui internet. Jadi mengenai *sister school* kenyataan dilapangan selama ini baru tahap kunjungan kerja saja belum ada program tindak lanjutnya. Hal ini mungkin dapat dijadikan perhatian bagi pemerintah bahwa untuk memperoleh *sister school*

dengan kualitas sampai pada adaptasi/adopsi kurikulum, materi dan lain lain sesuatu yang masih sulit jika hanya diupayakan tingkat sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Daryono Yusuf selaku PJP RSMABI:

“Secara administratif dan riil kita kerjasama, ya, karena sudah ada MoU dari Istanbul ya, Turki. Tetapi, secara substansial belum tersentuh lebih mendalam karena memang susah komunikasi sampai hari ini. Termasuk yang dengan Malaysia yang baru dirintis ini pun sampai tahun keempat ini baru sebatas MoU.”

Permasalahan *sister school* juga dijelaskan oleh ibu Zulyani,S.Pd:

”Kalau memiliki sekurang-kurangnya satu sekolah mitra dari luar negeri, kemarin saya ikut juga dalam kunjungan ke Singapura, ke Malaysia. Ternyata menjalin mitra dengan singapura bukan hal yang mudah, seperti orang Indonesia dengan teken kontrak cepat, langsung. Tetapi disana tidak mudah untuk hubungan dengan singapura. Mereka itu sangat hati-hati. Semua harus terlibat sampai kementriannya dan segala macam. Jadi waktu ke singapura juga tidak menghasilkan mitra”

Pengelolaan RSMABI tahun ke-5 harus sudah mencapai beberapa target, seperti 100% pelaksanaan pembelajaran telah mengacu pada standar proses; 100% pembelajaran dilakukan secara *bilingual* dan telah dilengkapi perangkat pembelajaran berdasarkan potensi dan karakteristik peserta didik dan lingkungan sekolah; 100% pembelajaran *bilingual* telah menggunakan media pembelajaran yang inovatif dan/atau berbasis TIK; 100% pelaksanaan pembelajaran *bilingual* dirancang berpusat pada siswa (*student centered*), secara terintegrasi dan berbasis masalah (*integrated and problem-based learning*);

Intensitas pendampingan (*In-house training*)/IHT oleh tenaga ahli (dosen) dengan proporsi sekali dalam sebulan; standar sarana dan prasarana yang sesuai kriteria pada SMA bertaraf internasional yaitu memiliki laboratorium fisika, kimia, biologi, bahasa dan komputer yang memadai; mengikuti standar penilaian yang

berlaku secara nasional, sekaligus merujuk sekolah bertaraf internasional, dan sekolah harus memfasilitasi siswanya yang ingin mengikuti ujian untuk mendapatkan ijazah/sertifikat standar internasional untuk melanjutkan pendidikan di luar negeri; terwujudnya kultur sekolah meliputi; kebersihan, kerapihan, keamanan, keindahan, kerindangan, bebas asap rokok, bebas narkoba, bebas kekerasan (bullying), bebas pornografi, disiplin, semangat kompetitif, budaya malu dan budaya baca dan tulis.

Namun kenyataan dilapangan dari data kuantitatif maupun wawancara, dan studi dokumentasi berupa foto-foto, menunjukkan: laboratorium belum memadai bertaraf internasional, belum ada tenaga laboran pada tiap laboratorium, prosentase guru untuk melaksanakan pembelajaran menggunakan bahasa Inggris (terutama guru IPA) belum ada 50%, Intensitas pendampingan (*In-house training*)/IHT oleh tenaga ahli (dosen) dengan proporsi sekali dalam sebulan belum terwujud, sebagaimana dijelaskan oleh bapak Drs. Daryono Yusuf sebagai PJP:

“IHT pada tahun kedua rencana kita canangkan, tetapi ternyata ketika realisasi berjalan hanya sekali setahun. Dan tahun ketiga, tahun keempat, sampai hari ini belum ada”.

Kualifikasi S2 belum ada 30%, kultur kebersihan, keindahan dan bebas asap rokok belum tercapai. Hal ini di akui oleh ibu Hj. Alief Laela NEZ,S.Pd:

“Kurangnya guru yang melanjutkan S2. Kurang termotivasinya karena mungkin dana, sekolah memberikan sedikit beasiswa untuk guru yang ingin melanjutkan S2, kemudian kesempatan atau karena banyak warga SMA 1 yang senior ya, maksudnya ya minimal, 'Ah mau pensiun,tidak usah melanjutkan saja'. Karena sebagian besar guru-gurunya kan di atas empat puluh lima tahun ke atas.”

Selanjutnya dijelaskan :

“Belum tersedianya sarana prasarana yang lengkap sesuai target SMA SBI, karena baru delapan belas kelas yang menggunakan ICT, yang sembilan belum. Kurangnya warga sekolah yang menjaga untuk menjaga kebersihan lingkungan

sekolah. sehingga kultur sekolah berbudaya bersih, indah, dan bebas asap rokok ini juga belum terpenuhi.”

Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal belum mencapai hasil yang maksimal.

#### 1. Pembahasan deskripsi variabel komunikasi.

Untuk mengungkap data komunikasi telah diajukan 12 pertanyaan kepada responden. Masih ditemukan beberapa responden yang menyatakan belum ada komunikasi sama sekali tentang implementasi kebijakan program RSMABI. Berdasarkan tabel 4.3 (lampiran 3) tentang kriteria variabel komunikasi diketahui bahwa sebanyak 27 orang atau 33,75% responden menyatakan komunikasi yang dilakukan sekolah cukup. Sedangkan 36,25% atau sebanyak 29 responden lainnya memilih kategori ”tinggi”.

Mean komunikasi adalah 43,72 artinya komunikasi yang dilakukan SMAN 1 Tegal adalah tinggi. Hasil perhitungan distribusi frekwensi menggunakan SPSS versi 17 menunjukkan 36,25% komunikasi telah dilaksanakan dengan baik, artinya komunikasi yang disampaikan sudah baik. Tetapi skor maksimal harus dicapai untuk disebut komunikasi di SMAN 1 Tegal ideal atau sangat baik adalah 60. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diartikan masih ada hambatan pada komunikasi tentang implementasi RSMABI. Dengan demikian komunikasi masih perlu ditingkatkan. Kenyataannya dilapangan koordinasi implementasi RSMABI yang terprogram belum ada, baik untuk kegiatan besar atau kegiatan skala kecil yang akan dilaksanakan. Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Masduki, M.Pd bahwa:

“secara umum garis besar sebenarnya sejak dari awal sejak dari rintisan awal itu sudah di sosialisasikan hanya saja setiap perubahan RKT setiap tahun ajaran

baru pasti ada pengembangan yang pengembangan ini diperoleh oleh PJB dan kepala sekolah dari hasil mereka koordinasi dari tingkat nasional maupun di propinsi itu yang menjadi kendala ketika beliau mengikuti di tingkat nasional maupun di tingkat propinsi dalam pemaparannya lebih banyak di paparkan oleh kepala sekolah tetapi lebih banyak bersifat garis besar, tidak terperinci dan perincian pengembangan dari hasil koordinasi tingkat nasional maupun propinsi itu sering tidak sampai kepada kami sehingga kami sendiri mengalami kesulitan”

SMAN 1 Tegal selama ini belum melakukan koordinasi atau penyampaian informasi secara terbuka dan terprogram. Sehingga guru dan staf tata usaha sering terjadi ketidaktahuan. Evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang berjalan di SMAN 1 Tegal juga tidak terjadwal dengan jelas. Informasi yang terjadi seringkali dari mulut ke mulut secara informal sebagai hasil seseorang yang kebetulan bertanya/berbincang-bincang secara sengaja bertanya atau kadang tidak sengaja dengan atasan dalam hal ini wakil kepala sekolah, kemudian yang mendapatkan informasi tersebut berbincang-bincang dengan temannya secara sengaja terkadang juga tidak sengaja dengan teman teman sejawat. Sering terjadi warga SMAN 1 Tegal tidak masuk, akan berdampak tidak mengetahui hal tersebut/ketinggalan informasi.

Menurut Edward III dalam Winarno (2007:192), dijelaskan agar implementasi suatu kebijakan menjadi efektif, maka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan harus tahu apa yang seharusnya mereka lakukan. Perintah untuk melaksanakan kebijakan harus ditularkan kepada personil yang tepat, sehingga mereka jelas. Jika implementasi kebijakan yang diharapkan oleh pembuat kebijakan tidak jelas, akan dapat menimbulkan kesalahpahaman oleh para pelaksana.

Gibson (1985:10) ada 4 komunikasi: 1) *Downward communication*, 2) *Upward communication*, 3) *Horizontal communication*, 4) *diagonal communication*.



*Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung dari atasan mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fakta di lapangan apabila kepala sekolah selaku manajer memberikan instruksi tentang implementasi RSMABI hanya sampai pada tataran wakil kepala sekolah. Sedangkan dari para wakil tidak disampaikan secara jelas, atau terkadang mengambil kebijakan sendiri. Hal ini sering tidak diketahui oleh kepala sekolah, karena tidak ada kontrol selanjutnya dari kepala sekolah. Dapat diartikan komunikasi model *Downward communication* belum berjalan dengan baik.

*Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Di SMAN 4 Tegal forum komunikasi seperti ini belum terprogram dengan baik. Sehingga tidak ada forum penyampaian informasi tentang pekerjaan atau tugas yang sudah dilaksanakan atau evaluasi hasil kerja. Kondisi tersebut sering menimbulkan persoalan pekerjaan atau tugas yang tidak dapat diselesaikan. Guru dan karyawan sebagai warga sekolah tidak mempunyai kesempatan menyampaikan keluhan, maupun dari bawahan tentang pekerjaannya.

*Horizontal communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan setara. Komunikasi model ini sebenarnya sangat bagus karena dapat digunakan untuk: a) memperbaiki koordinasi tugas; b) upaya pemecahan masalah; c) saling berbagi informasi; d) upaya pemecahan konflik; e) membina hubungan melalui kegiatan bersama. Akan tetapi yang berkembang melalui komunikasi horizontal ini adalah prediksi-prediksi personal sehingga sering menimbulkan friksi atau konflik horizontal.

SMPN 1 Probolinggo telah berupaya komunikasi secara intens, yang dijelaskan oleh Rianto (2009), bahwa komunikasi dapat dibangun dengan cara informal dan cara formal. Komunikasi guru informal di luar jam mengajar. Sehingga peran wakasek sebagai penyambung lidah kepala sekolah benar-benar membantu kelancaran komunikasi, seperti yang tertuang dalam dokumen tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Wakasek SMPN 1 Probolinggo yang menyatakan salah satu tugas wakasek adalah menjembatani komunikasi dari kepala sekolah ke guru dan karyawan, dari guru dan karyawan ke kepala sekolah, dan dari guru ke karyawan dan sebaliknya.

Penetapan tupoksi wakasek ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas komunikasi di sekolah disamping yang secara langsung dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam tataran formal, perbaikan komunikasi sekolah dilakukan dengan meningkatkan frekuensi rapat kerja dengan jam khusus. Untuk rapat staf, dihadiri oleh kasek, wakasek dan urusan-urusan, dilakukan setiap pekan sekali selama 4 x 40 menit. Sedangkan rapat guru lengkap dilaksanakan juga satu pekan sekali selama lebih kurang 3 x 40 menit.

Sebuah kebijakan yang hendak diimplementasikan secara sempurna, maka instruksi implementasi tidak hanya cukup sekedar diterima saja tetapi pesan-pesan di dalamnya pun harus dapat diterima dengan jelas, jika tidak para pelaksana akan memungkinkan menafsirkan implementasi kebijakan tersebut berbeda-beda, serta dilakukan secara intens. Selanjutnya dilakukan evaluasi secara terprogram untuk mengetahui sejauhmana program telah dilaksanakan, dan kendala atau permasalahan apa saja yang timbul dan bagaimana upaya penyelesaiannya.

b. Pembahasan deskripsi variabel sumber daya

Hoogwood dan Gunn dalam Dwijowijoto (2004:171) mengatakan bahwa salah satu syarat untuk melaksanakan implementasi kebijakan adalah ketersediaan sumber daya yang memadai. Dari tabel 4.4 tentang kriteria variabel sumber daya dapat diketahui bahwa 46,25% atau sebanyak 37 responden menyebutkan sumber daya SMAN 1 Tegal adalah "cukup", dan 36,29% atau 29 responden menyebutkan sumber daya di lingkungan SMAN 1 Tegal "tingg". Rata-rata skor yang diperoleh responden pada tabel frekwensi sumber daya adalah 54,71 artinya sumber daya yang terdapat di SMAN 1 Tegal dapat dikatakan "cukup". Sedangkan target maksimal sumber daya adalah 80. Hal ini dapat diartikan sumber daya di SMAN 1 Tegal masih belum maksimal, maka masih perlu peningkatan.

Menurut Edward III dalam Winarno (2007:25), menyebutkan bahwa sumber daya meliputi staf dengan jumlah yang cukup dan keahlian yang diperlukan serta berbagai fasilitas termasuk bangunan, peralatan, tanah dan persediaan yang digunakan untuk memberikan pelayanan. Penelitian ini memperoleh hasil sumber daya di SMAN 1 Tegal dikatakan "cukup", yang artinya bahwa terdapat kendala dari faktor sumber daya untuk terselenggaranya implementasi kebijakan program RSMABI. Adanya kendala pada sumber daya akan dapat menghambat tercapainya tujuan implementasi RSMABI di SMAN 1 Tegal.

Faktor sumber daya yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan program RSMABI adalah: 1) sarana prasarana sekolah, 2) belum ada laboran pada tiap laboratorium atau teknisi, 3). profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, 4) fasilitas umum seperti kamar kecil/WC, kantin belum terjaga kebersihannya.

Panduan penyelenggaraan RSMABI (2010:23) menyebutkan sarana prasarana yang merupakan indikator operasional RSMABI adalah: 1) melengkapi setiap ruang kelas dengan sarana pembelajaran berbasis TIK, 2) memiliki perpustakaan digital yang mengakses ke sumber pembelajaran di seluruh dunia (e-library), 3) memiliki fasilitas untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru, 4) memiliki sarana laboratorium.

Kenyataan di lapangan, SMAN 1 Tegal sudah menyelenggarakan RSMABI tahun ke-4 tetapi belum semua ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK, walaupun sudah selalu dianggarkan dalam RAPBS sekolah dan program bantuan. Kelas yang sudah dipasang peralatan tersebut tidak dipelihara dan diinventarisasi dengan rapi sehingga banyak yang rusak tidak bisa digunakan. Keadaan ini berdampak pada guru yang harus setiap saat berebut LCD mobile. Akibatnya sering terjadi rebutan penggunaan peralatan/fasilitas tersebut, akhirnya kadang terjadi konflik antara yang sering berkesempatan menggunakan dengan yang sering tidak berkesempatan menggunakan, dengan demikian yang sering tidak berkesempatan menggunakan menjadi kembali pada pembelajaran konvensional, dan kehilangan semangat/motivasi untuk menyiapkan pembelajaran yang menyenangkan berbasis TIK.

Fasilitas internet belum semua ruang dapat mengakses, walaupun ada ruang yang dapat mengakses jika digunakan bersama-sama menjadi sangat lambat. sehingga sering terjadi malah memperlambat proses pembelajaran. Gangguan listrik yang sering anjlog sehingga listrik padam sering terjadi, hal ini juga yang menghambat berjalannya proses KBM berbasis TIK.

Perpustakaan SMAN 1 Tegal belum dapat disebut sebagai perpustakaan digital ideal. Sudah tersedia komputer perpustakaan untuk akses internet akan tetapi jumlahnya masih sangat terbatas, hanya ada 3 komputer untuk 879 siswa. Begitu juga dengan buku-buku referensi, buku paket pendamping masih belum memadai dari segi jumlah maupun macamnya.

Tersedia ruang pusat sumber belajar (PSB) tetapi dari dibangun sampai jadi belum pernah disosialisasikan peruntukkannya, sehingga belum ada guru yang memanfaatkan ruang tersebut. Ruang PSB sebetulnya sangat dibutuhkan guru untuk membuat persiapan pembelajaran dan pengembangan profesi pembuatan PTK (Penelitian Tindakan Kelas).

Tersedia laboratorium yang terdiri atas: 2 laboratorium komputer, 3 laboratorium IPA, laboratorium multimedia, dan laboratorium IPS, akan tetapi kelengkapan dan peralatannya masih belum memadai sesuai indikator RSMABI. Belum ada laboran atau teknisi pada tiap laboratorium menyebabkan tidak semua guru mata pelajaran senang atau mau menggunakan laboratorium. Guru yang telah sertifikasi memiliki kewajiban mengajar 24 jam, dengan demikian tidak cukup waktu untuk melakukan persiapan praktikum sehingga repot sendiri, belum lagi peralatan yang kurang memadai sehingga harus saling pinjam dengan laboratorium mata pelajaran lain. Guru yang akan melaksanakan praktikum harus melakukan persiapan peralatan praktikum pada sore hari, terkadang harus melakukan perjanjian/peminjaman dengan guru mata pelajaran lain untuk peminjaman alat yang akan digunakan apakah dipakai praktikum atau tidak pada jam pelajaran tersebut.

Sarana prasarana fisik di SMAN 1 Tegal yang masih masuk kategori cukup, dan masih ada kekurangan dalam hal jumlah atau jenisnya berdampak pada hambatan proses pembelajaran karena berkurangnya jam KBM dan sering menimbulkan kekecewaan pada guru maupun siswa. Keadaan tersebut dapat menghambat tercapainya tujuan implementasi RSMABI. Ketika hal ini terjadi maka muncullah istilah plesetan Rintisan Sekolah Bertarif Internasional dan istilah Rintihan Sekolah Bertarif Internasional.

Depdiknas (2009) menyebutkan bahwa: 1) 100% pembelajaran bilingual dan berbasis TIK, 2) pembelajaran berpusat pada siswa. Depdiknas (2009:73) menyebutkan, bahwa kompetensi SDM pendukung pelaksana program RSMABI harus memenuhi standar kompetensi SDM sesuai dengan SNP yang diperkaya dengan standar kompetensi SDM yang berstandar internasional. Depdiknas (2009:79) menyebutkan bahwa SDM RSMABI sekurang-kurangnya sesuai dengan indikator berikut: 1) sekurang-kurangnya 30% berkualitas S-2, 2) tersedia sekurang-kurangnya 50% tenaga pengajar yang mampu mengajar mata pelajaran dengan bahasa Inggris.

Sehubungan dengan pembelajaran dengan menggunakan bahasa Inggris terdapat kendala sebagaimana antara lain yang disampaikan oleh ibu Zulyani, S.Pd bahwa:

“Yang pertama, dari saya pribadi, karena *basic* saya fisika, tentu saja bahasa Inggrisnya belum bisa seratus persen. Kalau bahasa Inggrisnya kurang bagus, bagaimana cara mentransfer dalam bahasa Inggris. Kan takutnya *misconcept*. Kemudian TIKnya juga harus. Untuk siswa, mereka lebih senang jika saya menggunakan bahasa Indonesia, karena lebih jelas. Diajarkan dengan bahasa Indonesia saja seperti itu hasilnya. Apalagi dengan bahasa Inggris.”

SDM di SMAN 1 Tegal, khususnya guru belum dapat memenuhi standar yang dipersyaratkan RSMABI. Walaupun SMAN 1 Tegal sudah mengimplementasikan

RSMABI di tahun ke-4. Guru yang menerapkan pembelajaran menyenangkan dan berbasis TIK baru 50%. Berkualifikasi S-2 baru 10%, mengampu pembelajaran dengan menggunakan bahasa Inggris 10%. Tetapi kondisi SDM ini tidak dapat dipersalahkan kepada guru-gurunya saja, beberapa kendala hanya bisa diselesaikan secara sistem dalam hal ini seluruh stakeholder yang ada di SMAN I Tegal, dan lingkungan kebijakan publik yaitu Dinas Pendidikan dan Pemerintah Kota Tegal

Tahun ke-1 implementasi kebijakan program RSMABI, pembelajaran berbasis TIK dan bilingual sudah dapat berjalan oleh beberapa personil guru untuk motivasi dan perintisan awal. Namun karena tidak ada perhatian, tidak ada *reward and punishment* yang jelas dalam sistem manajemen antara yang melaksanakan dengan yang tidak, maka semangat tersebut padam.

Kualifikasi akademik guru S2 30% sebagaimana syarat SMABI masih belum mampu diraih SMAN I Tegal, sebab sebagian besar guru belum merencanakan untuk kuliah S2. Guru masih mengalami banyak kendala yang dihadapi sehubungan dengan adanya UU sertifikasi yang mewajibkan jumlah mengajar 24 jam, peraturan larangan kelas jauh yang di keluarkan Dikti, dan peraturan pemerintah kota Tegal yang hanya mengijinkan mengeluarkan surat ijin belajar kuliah di Universitas Terbuka dan harus linier. Persyaratan S2 untuk SMABI harus linier sesuai dengan jurusan mata pelajaran yang diampu, sementara itu Universitas Terbuka belum membuka S2 untuk jurusan IPA dan IPS. Para guru hanya bisa menunggu dibukanya S2 di Universitas Terbuka untuk jurusan Fisika, Kimia, Biologi, Geografi, Sosiologi, Ekonomi, Bahasa Inggris, dan Matematika, sebagaimana mata pelajaran yang di syaratkan SMABI. Sekolah berupaya memberikan subsidi beasiswa kepada guru yang melanjutkan S2

untuk memberi motivasi kepada para guru. Hal ini dijelaskan juga oleh bapak Drs.

Daryono Yusuf sebagai PJP bahwa:

“Sebagaimana yang tertuang di rencana kerja tahunan sebenarnya di situ ada beberapa butir terutama di bidang manajemen. Di bidang manajemen itu ada program untuk peningkatan SDM baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Apakah itu dalam bentuk diklat, workshop, bintek, yang tentunya itu akan memberikan dukungan terhadap program rintisan sekolah bertaraf internasional. Demikian juga pencanangan program S2 itu dituangkan juga dalam RKT dengan pemberian bea siswa bagi guru yang melanjutkan S2, sehingga itu memberikan dukungan pencapaian target yang ada di program RSBI”.

Sumber daya yang berkaitan dengan fasilitas umum seperti kamar kecil/WC, kantin belum terjaga kebersihannya, sehingga sering menimbulkan keluhan di kalangan guru, tata usaha dan khususnya siswa. Keadaan kebersihan yang belum maksimal ini dijelaskan oleh bapak Atim selaku Koordinator TU bahwa:

“Yang jelas meningkatkan usaha kami selaku koordinator kantor untuk menyikapi tenaga cleaning service. Cuma di sisi lain, tenaga cleaning service yang ada di sekolah kami jelas kekurangan tenaga. Karena dengan kondisi sekolah dengan jumlah 27 ruang kelas, laboratorium fisika, kimia, biologi, komputer, dan multimedia, ditambah lagi ruang perpustakaan, BP, dan ruang guru serta ruang tata usaha, diperkirakan ada 40 ruang. Belum halaman dan kamar mandi siswa yang sejumlah kurang lebih 24 ruang. Dengan tenaga empat orang, tiga yang maksimal, satunya adalah pembantu, hanya mengangkut sampah. Itu jelas tidak memenuhi, jadi intinya masih kekurangan cleaning service. Ya saya mengharapkan nanti kepada kepala sekolah yang baru mudah-mudahan akan lebih diperhatikan daripada cleaning service. Syukur-syukur bisa bertambah minimal dua orang. Sehingga kebersihan ruang kelas, halaman, dan sebagainya bisa maksimal”.

Upaya sekolah untuk menjaga kebersihan sudah dilakukan, sebagaimana dijelaskan oleh ibu Hj. Alief Laela NEZ sebagai Plt. Kepala Sekolah:

“Upayanya ini membentuk satgas, satuan tugas untuk menjaga budaya bersih sekolah. Itu sudah dibentuk, SK-nya juga ada. Itu satgas Adipura, yang setiap hari jum'at ada jum'at bersih. Itu petugasnya cleaning service plus karyawan.”



Kebersihan sekolah harus dibangun dengan penyamaan persepsi seluruh warga sekolah bahwa kebersihan sekolah adalah merupakan tanggungjawab bersama. Sebagaimana yang dilakukan SMA N 4 Denpasar, setiap hari setiap pagi 30 menit sebelum mulai pelajaran seluruh warga sekolah bersama-sama membersihkan ruang dan lingkungan masing-masing, beban kerja kebersihan tidak hanya bertumpu pada tenaga *cleaning service* (hasil studi banding SMAN I Tegal ke SMAN 4 Denpasar).

c. Pembahasan deskripsi variabel sikap pelaksana

Berdasarkan tabel 4.6 tentang rekapitulasi pengkriteriaan variabel sikap pelaksana, dapat diketahui 37 orang atau 46,25% responden menyatakan cukup, dan 21 orang atau 26,25% responden menyatakan baik. Mean atau rata-rata skor sikap pelaksana adalah 36,16, yang berarti sikap pelaksana warga SMAN 1 Tegal dalam mengimplementasikan kebijakan RSMABI adalah baik. Sementara skor tertinggi yang harus dicapai adalah 50, berarti sudah baik tetapi masih belum maksimal/ideal.

Hasil perhitungan tersebut sesuai dengan kenyataan dilapangan bahwa sikap pelaksana di SMAN 1 Tegal selalu berusaha untuk melaksanakan program RSMABI sesuai kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin. Hal ini terbukti bahwa setiap pelatihan bahasa Inggris dan TIK yang diberikan oleh pihak sekolah diikuti oleh mayoritas guru, tetapi dengan sebagian besar usia diatas 45 dan kondisi badan, pikiran yang lelah setelah pulang sekolah, maka tidak memberikan hasil maksimal.

Kondisi para implementator kebijakan RSMABI yang penuh semangat pada awal implementasi kebijakan program RSMABI ini tidak ditindaklanjuti dengan koordinasi yang intens serta *reward and punishment* yang jelas. Sikap manajer yang tegas sangat ditunggu-tunggu oleh pelaksana tingkat bawah dalam hal ini guru dan

karyawan, namun tidak kunjung muncul sehingga semangat yang selama ini telah menggerakkan sebagian besar personil di SMA N I Tegal ini lambat laun menjadi melemah. Kondisi ini dapat dijelaskan dengan pendapat Gibson (1985:115) bahwa sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya.

Sikap merupakan aktor penentu perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Selanjutnya dapat dijelaskan dengan pendapat dari Edward III bahwa sikap pelaksana akan dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan yang mempengaruhi kepentingan antar organisasi pribadi mereka. Jika implementator setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan; a) kesadaran pelaksana, b) petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, c) intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

d. Pembahasan deskripsi variabel struktur birokrasi.

Berdasarkan tabel 4.6 tentang kriteria variabel struktur birokrasi, diketahui bahwa sebanyak 34 orang atau sekitar 42,5% responden memilih struktur birokrasi di lingkungan SMAN 1 Tegal "baik". Sedangkan 17 orang atau 21,25% menyatakan "sangat baik". Mean atau rata-rata skor struktur birokrasi adalah .31,49, yang artinya menurut penilaian responden struktur birokrasi SMAN 1 Tegal dalam implmentasi kebijakan program RSMABI adalah baik. Namun demikian skor tertinggi adalah 80, berarti mean masih jauh dari standar maksimal.

Skor struktur birokrasi tersebut masih jauh dari maksimal maka perlu ditingkatkan fungsi birokrasi pada masing-masing bagian untuk lebih meningkat dalam melaksanakan tupoksinya. Wakil kepala sekolah mempunyai peranan yang penting setelah kepala sekolah, dalam hal ini penyambung kebijakan kepala sekolah dan menjembatani antara kepala sekolah dengan guru, karyawan dan juga siswa. Tipe pemilihan wakil kepala sekolah dengan sistem pemilihan oleh seluruh guru dan karyawan seluruhnya sudah bagus sesuai dengan asas demokrasi. Untuk itu sistem kaderisasi harus merata. Pengalaman pengalaman kepanitiaan maupun tugas-tugas lain yang merata akan memberikan pengalaman bagi guru sehingga jika terpilih sebagai waka sudah matang dalam berorganisasi.

Perlu adanya kontrol dari kepala sekolah dalam setiap kegiatan dan pelaksanaan KBM sehari-hari. Dengan adanya kontrol maka akan dapat memberikan *reward and punishment* kepada warga sekolah sebagai motivator, untuk senantiasa menghidupkan semangat warga sekolah terutama guru dan karyawan. Kebutuhan kontrol dari pimpinan ini ditegaskan dari dari hasil wawancara dengan bapak Drs. Daryono Y. :

“Saya menginginkan munculnya atau adanya seorang pimpinan, kepala sekolah dalam hal ini, yang memiliki kepemimpinan yang kuat. Yang mampu, satu, mengakomodir seluruh kepentingan juga mampu memberikan penguatan kepada warga sekolah. Sehingga kalau yang memang ada kekeliruan ya berani ditegur, yang memang ada yang hebat juga perlu diberikan penghargaan. Inilah yang dibutuhkan sehingga sistem terbangun. Selama ini sistem belum bisa terbangun dengan baik.”

Demikian juga disampaikan pendapat ibu Zulyani, S.Pd :

“Kalau menurut pribadi saya sih harus ada ketegasan dari atas, ada *punishment*, atau *reward* kalau misalnya bagus. Kalau jelek ya ada *punishment*. Kalau misalnya pesuruh atau siapa yang tidak melaksanakan tugasnya itu harus ada teguran. Kalau sudah ada teguran sekali, dua kali tiga kali.... Dan kalau mereka rajin juga harus ada *reward*”.

Selanjutnya ditambahkan:

“Kedua, harus ada action. Ada *punishment*. Kalau memang sudah ditegur berapa kali, harus dihukum. Hukumannya harus ada. Kalau memang patut diacungi jempol, entah itu pesuruhnya diberi foto-fotonya ditaruh di depan, seperti di perusahaan-perusahaan itu kan. Kita tidak harus uang. Ada ucapan yang bisa membuat semangat. Kalau misalnya kita disuruh membuat siswa menjadi juara, tetapi pada saat menjadi juara, lupa”.

Peranan QMR (*Quality Management Representative*) sebagai penjamin mutu belum maksimal, QMR sendiri nampaknya masih terdapat keraguan terhadap sejauh mana kewenangannya sehingga belum banyak berbuat ketika mengetahui segala sesuatu yang kurang pas/tidak sesuai tupoksi dari warga sekolah. QMR baru berperan pada taraf pembuatan standar penjaminan mutu dan evaluasi pencapaian standar mutu tersebut pada awal dan akhir tahun, tetapi belum terlibat banyak dalam proses. Hal ini ditegaskan juga oleh bapak Masduki, M.Pd bahwa:

“...yang pertama adalah manajemen, system manajemen kita itu, ya kita sekarang masih diuntungkan sebenarnya dengan adanya QMR itu tapi system manajemen masih belum sesuai harapan, system manajemen yang bersifat demokratis dan transparan kemudian pengembangan yang sesuai dengan sasaran mutu yang diinginkan, disamping itu juga disiplin anggaran kemudian target sasaran mutu sesuai dengan tahap demi tahap itu mestinya jelas dan bisa

dipaparkan di depan publik teman teman kita khususnya yang dimaksud publik adalah dewan guru dan *stakeholdernya*”

Berikutnya dijelaskan bahwa:

“QMR adalah salah satu wadah yang sebenarnya merancang suatu bentuk program kerja yang jelas dimana masing masing bagian satuan satuan kerja itu mempunyai rasa tanggung jawab sesuai dengan program yang dia targetkan. Sasaran mutu setiap satuan kerja itu jelas dan terukur, indikasinya adalah hitam di atas putih perangkat yang jelas eksennya ada, ada evaluasi kemudian ada tindak lanjut”

Jika keadaan ini dapat ditingkatkan menjadi lebih baik maka akan meningkatkan pencapaian tujuan implementasi kebijakan program RSMABI. Kontrol dari kepala sekolah sangat diharapkan agar dapat memberikan *reward and punishment* secara jelas sehingga dapat meningkatkan motivasi kinerja dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal.

#### 4. Pembahasan hasil uji hipotesis

##### a. Pengaruh komunikasi terhadap implementasi kebijakan RSMABI

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier sederhana, dengan Y adalah implementasi kebijakan program RSMABI dan  $X_1$  adalah komunikasi diperoleh persamaan garis regresinya  $\hat{Y} = 61,939 + 3,192X$  (lampiran 5). Hal ini membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi ( $X_1$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y).

Nilai *R square* komunikasi terhadap implementasi sebesar 0,544 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (R). *R square* dapat disebut koefisien determinasi, artinya 54,4% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dipengaruhi oleh komunikasi. Sedang 45,6% ditentukan oleh faktor lain.

*R square* berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka *R* semakin lemah pengaruh dua variabel. *R square* 0,544 merupakan angka yang mendekati lebih sedikit dari 0,500 dan jauh di bawah 1, sehingga pengaruh antara variabel komunikasi dengan implementasi kebijakan program RSMABI dapat dikatakan cukup.

Dari hasil tersebut dapat diartikan ada pengaruh yang kuat antara variabel komunikasi ( $X_1$ ) terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI (*Y*) di SMAN 1 Tegal. Komunikasi di SMAN 1 Tegal perlu ada peningkatan supaya tujuan implementasi kebijakan program RSMABI tercapai. Sebagaimana pendapat Edward III dalam Winarno (2004:20) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan akan berjalan secara efektif, jika pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukannya, maka harus disampaikan secara jelas, akurat.

Peningkatan komunikasi sangat diperlukan untuk dapat mencapai tujuan kebijakan program RSMABI. Upaya tersebut dapat berupa: 1) instruksi yang jelas dari kepala sekolah kepada bawahannya dalam hal ini wakil kepala sekolah dan atau guru serta karyawan, dari wakil kepala sekolah/koordinator kepada anggotanya dalam sebuah kegiatan, 2) Komunikasi horisontal dalam bentuk koordinasi sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dan miskomunikasi antar wakil kepala sekolah, antar teman sejawat yang dapat menimbulkan konflik internal, 3) komunikasi dari bawah ke atas dapat berupa kotak saran, forum evaluasi kegiatan secara terprogram setiap bulan atau minimal 3 bulan sekali. Dengan adanya forum ini akan diperoleh laporan, akan terdeteksi sedini mungkin persoalan-persoalan yang timbul, serta memperoleh masukan-masukan guna penyelesaian persoalan yang timbul tersebut.

b. Pengaruh sumber daya terhadap implementasi kebijakan RSMABI

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier sederhana, dengan Y adalah implementasi kebijakan program RSMABI dan  $X_2$  adalah sumber daya diperoleh persamaan garis regresinya  $\hat{Y} = 57,999 + 2,591X$  (lampiran 5). Hal ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara sumber daya ( $X_2$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y).

Besarnya pengaruhnya dibuktikan dengan nilai *R square* sebesar 0,509 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (R). *R square* dapat disebut koefisien determinasi, artinya 50,9% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dipengaruhi oleh sumber daya. Sedangkan 49,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

*R square* berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. *R square* 0,509 merupakan angka yang mendekati 1, sehingga pengaruh antara variabel sumber daya ( $X_2$ ) dengan implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dikatakan cukup.

Dari hasil uji regresi, maka kompetensi sumber daya dalam melaksanakan implementasi kebijakan program RSMABI perlu dimaksimalkan lagi. Adapun upaya peningkatan tersebut sebagaimana pendapat Edward III dalam Winarno (2004:195) yang menyatakan bahwa sumber daya terdiri atas staff dengan kompetensi yang diperlukan dan sarana prasarana, maka perlu peningkatan Sumber Daya Manusia dan sarana prasarana di SMAN 1 Tegal.

Peningkatan SDM dilakukan pelatihan TIK, bahasa Inggris, pemberian subsidi S2 serta pembinaan mental. Sarana prasarana ditingkatkan dengan menambah

jumlahnya seperti LCD, komputer, alat-alat laboratorium, serta menyiapkan laboran dan teknisi sebagai upaya pemeliharaan sarana prasarana agar siap pakai. *Cleaning service* agar terwujud kamar kecil/WC, kantin, serta lingkungan yang bersih.

c. Pengaruh sikap pelaksana terhadap implementasi kebijakan RSMABI

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier sederhana, dengan Y adalah implementasi kebijakan program RSMABI dan  $X_3$  adalah sikap pelaksana (lampiran 5) diperoleh persamaan garis regresinya  $\hat{Y} = 67,277 + 3,664X$ . Hal ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara sikap pelaksana ( $X_3$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y).

Besarnya pengaruhnya dibuktikan dengan nilai *R square* sebesar 0,548 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (R). *R square* dapat disebut koefisien determinasi, artinya 54,8% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh sikap pelaksana. Sedangkan 45,2% dijelaskan oleh faktor lain.

*R square* berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka R semakin lemah pengaruh dua variabel. *R square* 0,548 merupakan angka yang mendekati 1, sehingga pengaruh antara variabel sikap pelaksana ( $X_3$ ) dengan implementasi kebijakan program RSMABI (Y) dikatakan cukup.

Dari hasil perhitungan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel sikap pelaksana ( $X_3$ ) terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI (Y) di SMAN 1 Tegal. Jika ada peningkatan pada sikap pelaksana dalam sosialisasi maka akan ada peningkatan pencapaian target implementasi kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal.



Edward III dalam Winarno (2004:194), bahwa sikap pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kemampuan untuk melakukannya, tetapi pelaksana juga harus berkeinginan untuk melaksanakan kebijakan. Sikap mereka akan dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan yang mempengaruhi kepentingan pribadi mereka.

Sikap pelaksana implementator mempunyai pengaruh cukup. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sikap pelaksana di SMAN 1 Tegal dalam kategori baik, maka akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan implementasi kebijakan program RSMABI. Tentu saja dalam hal ini sangat dibutuhkan peran kepala sekolah untuk memberikan pandangan/persepsi positif, memberikan *reward and punishment* yang jelas, memberikan ketegasan terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sehingga dapat menumbuhkan dan menjaga semangat bekerja pada bawahannya.

d. Pengaruh struktur birokrasi terhadap implementasi kebijakan RSMABI.

.Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier sederhana, dengan Y adalah implementasi kebijakan program RSMABI dan  $X_4$  adalah struktur birokrasi (lampiran 5) diperoleh persamaan garis regresinya  $\hat{Y} = 48,788 + 4,795X$ . Hal ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y).

Besarnya pengaruh dibuktikan dengan nilai *R square* sebesar 0,658 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (R). *R square* dapat disebut koefisien determinasi, artinya 65,8% implementasi kebijakan program RSBI dapat dipengaruhi oleh struktur birokrasi. Sedangkan 34,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

*R square* berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Makin kecil angka *R* semakin lemah pengaruh dua variabel. *R square* 0,658 merupakan angka yang mendekati 1, sehingga pengaruh antara variabel struktur birokrasi ( $X_4$ ) dengan implementasi kebijakan program RSBI (*Y*) dikatakan kuat.

Dengan adanya pengaruh variabel struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap variabel implementasi kebijakan program RSMABI (*Y*) yang signifikan dan kuat ini, maka dapat diprediksikan meningkatkan efektivitas struktur birokrasi di SMAN 1 Tegal dapat meningkatkan pencapaian target implementasi kebijakan RSMABI menjadi maksimal.

Nilai struktur birokrasi di SMAN 1 Tegal dalam penelitian ini baru terlaksana dengan kategori cukup. Kenyataan yang ada selama ini memang mekanisme kerja dalam struktur organisasi, struktur birokrasi belum berjalan dengan baik, masih harus dilakukan "pembelajaran" terutama bagi para wakil kepala sekolah, yang merupakan birokrat menengah agar dapat menjalankan tugasnya dengan benar dalam menterjemahkan dan melaksanakan instruksi/kebijakan atasan, dalam membuat kebijakan dan mengakomodasi pendapat dari guru dan karyawan.

Deskripsi struktur birokrasi bahwa yang terjadi di SMAN I Tegal masih belum rasional dan profesional, masih ada *like and dislike*. Dwiyanto A (2008:94) menyatakan bahwa birokrasi seharusnya lebih ditempatkan sebagai penjaga aturan main yang disepakati lewat proses demokrasi. Oleh karena itu birokrasi seharusnya bersifat netral, bersih dan profesional. Namun dalam realitasnya, birokrasi cenderung kurang mampu membedakan antara kepentingan privat dengan kepentingan publik.

Upaya peningkatan struktur birokrasi dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: menjalankan mekanisme struktur birokrasi dengan benar, penempatan personal secara netral, rasional dan profesional, meningkatkan komunikasi, menghidupkan demokrasi, melaksanakan evaluasi terprogram.

e. Pengaruh komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi terhadap implementasi kebijakan RSMABI.

Berdasarkan perhitungan analisis, dengan Y adalah implementasi kebijakan program RSMABI dan  $X_1$  adalah komunikasi,  $X_2$  adalah sumber daya,  $X_3$  adalah sikap pelaksana,  $X_4$  adalah struktur birokrasi (lampiran 5), persamaan garis regresinya  $\hat{Y}=26,985+0,914X_1+0,671X_2+(-0,60)X_3+3,138X_4$ .

Adapun besarnya pengaruhnya dibuktikan dengan nilai *R square* sebesar 0,709 yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi (*R*). *R square* dapat disebut koefisien determinasi, artinya 70,9% implementasi kebijakan program RSMABI dapat dijelaskan oleh komunikasi ( $X_1$ ) sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ). Sedangkan 29,1% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

*R square* berkisar antara angka 0 sampai dengan 1. Semakin kecil angka *R* semakin lemah pengaruh keempat variabel. *R square* 0,709, sehingga pengaruh antara variabel komunikasi ( $X_1$ ) sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (*Y*) dapat dikatakan kuat.

Dari hasil uji tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi ( $X_1$ ) sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ )

secara bersama-sama terhadap implementasi kebijakan program RSMABI (Y). Dengan demikian jika ada peningkatan dalam komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi secara benar maka secara signifikan akan dapat meningkatkan pencapaian target dalam implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal. Hal ini sesuai dengan pendapat Edwards III dalam Ekowati (2009:37) yang menjelaskan bahwa empat faktor yang berpengaruh dalam mengimplementasikan kebijakan publik adalah komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi.

Berdasarkan hasil uji analisis *R square* terhadap empat faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan RSMABI, diperoleh urutan besarnya pengaruh variabel sebagai berikut: struktur birokrasi ( $X_4$ ) berpengaruh sebesar 65,8%, sikap pelaksana ( $X_3$ ) sebesar 54,8%, komunikasi ( $X_1$ ) berpengaruh sebesar 54,4%, sumber daya ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 50,9%. Untuk itu jika dilakukan penekanan peningkatan implementasi kebijakan program RSMABI pada  $X_4$  yang mempunyai pengaruh paling besar (65,8%), dengan demikian peningkatan keberhasilan implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN 1 Tegal akan lebih maksimal.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 1. Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat dirumuskan beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan RSMABI di SMAN 1 Tegal telah mencapai kategori tinggi dengan ditunjukkan *mean* 199,76, kondisi tersebut masih perlu ditingkatkan mengingat skor maksimal/ideal 280.
2. Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal adalah faktor-faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi.
3. Besarnya pengaruh faktor komunikasi ( $X_1$ ) adalah 54,4%, sumber daya ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 50,9%, sikap pelaksana ( $X_3$ ) sebesar 54,8%, dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) berpengaruh sebesar 65,8%, dan secara bersama-sama variabel komunikasi( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ) sebesar 70,9%. Adapun urutan besar pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal adalah ( $X_4$ ), ( $X_3$ ), ( $X_1$ ), dan ( $X_2$ ).
4. Hubungan faktor komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), sikap pelaksana ( $X_3$ ), dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap implementasi kebijakan program RSMABI ( $Y$ ) ditunjukkan dengan persamaan sebagai berikut:

Komunikasi / $X_1$  terhadap Y adalah  $= 61,939 + 3,192X$

sumber daya/ $X_2$  terhadap Y adalah  $= 57,999 + 2,591X$ .

sikap pelaksana( $X_3$ ) terhadap Y adalah  $= 67,277 + 3,664X$

struktur birokrasi( $X_4$ ) terhadap Y adalah  $= 48,788 + 4,795X$ .

$X_1, X_2, X_3, X_4$  secara bersama-sama terhadap Y adalah

$$= 26,985 + 0,914X_1 + 0,671X_2 + (-0,60)X_3 + 3,138X$$

## 2. Saran

1. Implementasi kebijakan program RSMABI di SMAN I Tegal dapat lebih ditingkatkan lagi keberhasilannya melalui peningkatan komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi yang ada.

Komunikasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan koordinasi terprogram. Upaya tersebut dapat berupa 1) instruksi yang jelas dari kepala sekolah kepada bawahannya dalam hal ini wakil kepala sekolah dan atau guru serta karyawan; dari wakil kepala sekolah/koordinator kepada anggotanya dalam sebuah kegiatan, 2) Komunikasi horisontal dalam bentuk koordinasi sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dan miskomunikasi antar wakil kepala sekolah, antar teman sejawat yang dapat menimbulkan konflik internal, 3) komunikasi dari bawah ke atas dapat berupa kotak saran, forum evaluasi kegiatan secara terprogram setiap bulan atau minimal 3 bulan sekali.

Sumber daya dapat ditingkatkan melalui pemberian motivasi pendidikan sepanjang hayat untuk pendidikan S2. Subsidi dana bagi guru yang melanjutkan

S2 perlu ditingkatkan. Frekuensi IHT dengan pendampingan tenaga ahli/dosen perlu ditingkatkan frekwensinya, terutama untuk Olimpiade Sains Nasional.

Sikap pelaksana dapat ditingkatkan melalui pemberian *reward and punishment* yang jelas untuk meningkatkan motivasi kerja. *Reward* tidak harus berupa uang. Pemberian ucapan yang bisa membuat semangat, ucapan terima kasih, atau promosi tugas baru yang lebih meningkat.

Struktur birokrasi dapat ditingkatkan dengan cara melaksanakan fungsi struktur birokrasi tersebut secara konsisten. Perlu adanya pemerataan pembagian kerja/tugas secara tepat dan professional sehingga dapat terbangun kaderisasi.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan, maka peningkatan dan pembenahan dapat dilakukan secara simultan/bersama-sama. Variabel struktur birokrasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap implementasi kebijakan RSMABI maka perlu lebih diberi penekanan lagi agar implementasi kebijakan program RSMABI di SMA N I Tegal dapat mencapai hasil yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. (2009). *Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, Nomor 78 Tahun 2009, Tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. (2009). *Pengembangan Program RSBI*. Jakarta: Depdiknas.
- Dunn, William. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2008). *Reformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Dwijowijoto, Rianto Nugroho. (2004). *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Alek Media Computindo.
- Ekowati, Mas Roro Lilik. (2009). *Perencanaan Implementasi dan Evaluasi Kebijakan atau Program (suatu Kajian Teoritis dan Praktis)*. Surakarta: Pustaka Cakra.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1985). *Organisasi 1*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1985) *Organisasi 2*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi Amirul, Haryono. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hosio, J.E. (2007). *Kebijakan Publik Desentralisasi*. Yogyakarta: Laksbang.
- Idrus, Muhammad. (2002 ). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan kuantitatif*. Jakarta: Erlangga.
- Irawan, Prasetya. (2005). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Iskandar. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada.



- Joko, dkk. (2007). *Teori Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kementerian Pendidikan Nasional RI. (2010). *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kementerian Pendidikan Nasional RI. (2010). *Panduan Pelaksanaan Subsidi Program Pengembangan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kementerian Pendidikan Nasional RI. (2010). *Rencana Strategis 2010-2014*. Jakarta: Bina Dharma Putra.
- Soesilowati, Ety. (2008). *Kebijakan Publik, Teori dan Aplikasi*. Semarang: Unnes Press.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sukestiyarno. (2009). *Statistik*. Semarang: Unnes Press.
- Sukestiyarno. (2010). *Olah Data Penelitian Berbantuan SPSS*. Semarang: Unnes Press
- Usman, Husaeni & Purnomo. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Winarno, Budi. (2007). *Kebijakan Publik, Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Presindo
- Anonim. (2009). *UU RI No.37/2008 Undang-undang Ombudsman, Undang-Undang Pelayanan Publik UU RI No.25/ 2009*. Semarang: Dahara Prize.
- Pemerintah RI. (2005). *Peraturan Pemerintah RI No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan tahun 2005*. Jakarta: Pemerintah RI.
- Pemerintah RI. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 48 Tahun 2008, Tentang Pendanaan Pendidikan*. Jakarta: Pemerintah RI.
- Pemerintah RI. (2009). *Undang-undang Pelayanan Publik*. Jakarta: Pustaka Yustisia.
- Ardi. (2010). *Implementasi RSBI pada SDN No.55 Kota Bima*. Diambil tanggal 21 Maret 2011 dari situs <http://blog.indonesia.com>.
- Anonim. (2010). *RSBI Membutuhkan Peraturan Pemerintah*. Kompas 10 Juni 2010, diambil tanggal 19 Maret 2011 dari situs <http://female.kompas.com>.

- Anonim. (2008). *RSBI Mau dibawa Kemana*. Diambil tanggal 29 Februari dari situs <http://wordpress.com>.
- Anonim. (2010). *Pemerintah Akan Beli Lisensi Akreditasi RSBI*. Pelita, 14/7/2010. Diambil tanggal 24 Mei 2011 dari situs <http://static.republika.co.id>.
- Hartoyo. (2009). *ICT in the Learning of EFL*. Diambil 20 Februari 2009 dari Blogger Uhamka angkatan V.
- Hartoyo. (2010). *RSBI dibubarkan Masyarakat Rugi*. Kompas 10 Juni 2010.
- Hartoyo. (2009). *Menggagas Madrasah Aliyah bertaraf Internasional*. Diambil tanggal 20 Maret 2011 dari situs <http://Hartoyowordpress.com>.
- Jauhari. (2011). *Bahasa Inggris Bukan standar RSBI*. Suara merdeka 19 Maret 2011. Diambil dari situs <http://suaramerdeka.com>.
- Jauhari. (2011). *Sepuluh persen RSBI di Jateng belum layak*. Suara Merdeka 24 Maret 2011. Diambil tanggal 24 Mei 2011 dari situs <http://suaramerdeka.com>.
- Kurniawan. (2009). *Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan*. Diambil tanggal 24 Mei 2011 dari situs <http://hykurniawan-wordpres.com>.
- Purnomo. (2011). *RSBI di Wonosobo Tak Penuhi Standar*. Suara Merdeka 17 maret 2011, diambil tanggal 24 April 2011 dari situs <http://suaramerdeka.com>.
- Purnomo. (2011). *RSBI Wewenang Pemerintah Provinsi*. Suara Merdeka 29 Maret 2011, diambil tanggal 24 April 2011 dari situs <http://suaramerdeka.com>.
- Priyanto. (2010). *Implementasi RSBI Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di SMSN 1 Kebumen*. Diambil tanggal 20 April 2011 dari situs <http://pascauns.ac.id>.
- Rianto, Budiwahyu. (2009). *Menatap Masa Depan Perubahan*. Diambil tanggal 25 Maret 2011 dari situs <http://smpn1.prob.sch.id>.
- Sartono. (2010). *Pentingnya Web-site sekolah pada RSBI*. Diambil tanggal 17 April 2011 dari situs <http://radarbanyuwangi.co.id/index.php?>
- Satim. (2011). *Layanan Pendidikan, RSBI Membutuhkan Peraturan Pendidikan*. Diambil tanggal 27 Mei 2011 dari situs <http://satimterus.blog.spot.com>.