

**MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
(STUDI KASUS DI SMK NEGERI 2 PONOROGO)**

SKRIPSI



OLEH

FERRA MASWIATUL BALIYAH

NIM. 211217038

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

MEI 2021

ABSTRAK

Baliyah, Ferra Maswiatul. 2021. Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Ponorogo). **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.I.

Kata Kunci: Manajemen, Budaya Organisasi, Pelayanan Administrasi Pendidikan

Dalam era persaingan bisnis, pelayanan administrasi menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian dari seluruh sekolah-sekolah. Sebab dalam suatu sekolah sistem administrasi dan pelayanan merupakan unsur yang bersentuhan langsung dengan peserta didik, sehingga yang terpikir pertama kali adalah pelayanan administrasi. Oleh karena itu dalam era persaingan pendidikan saat ini pelayanan administrasi menjadi penentu peraih *consume* (peserta didik). Maka apabila pelayanan administrasi tidak memperhatikan dimensi kualitas pelayanan, peserta didik tidak akan merasa puas atas pelayanan administrasi yang diberikan. Suatu hal yang diharapkan masyarakat adalah organisasi pendidikan memberikan layanan memuaskan, dan anak didik memperoleh pendidikan yang berkualitas. Sehingga Persoalan bagi setiap organisasi adalah bagaimana manajemen budaya yang seharusnya dilakukan, sehingga budaya menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, (2) memaparkan pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, (3) mendeskripsikan evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk analisis data, penulis menggunakan Data *Reduction* (reduksi data), data *Display* (penyajian data), dan Data *Conclusion Drawing/verification* (penarikan kesimpulan). Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode.

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo mengacu pada program pengembangan sekolah. Adapun kegiatan ini melalui beberapa tahap: Tahapan pertama, yaitu tahap penetapan tujuan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tahapan kedua, yaitu tahap menentukan *budget* (anggaran). Tahapan ketiga yaitu, tahap *policy* (kebijakan). Tahapan keempat yaitu tahap prosedur perencanaan. Tahapan kelima yaitu, tahap program suatu organisasi, untuk melihat sejauhmana program organisasi terlaksana melalui susunan rencana kegiatan organisasi. (2) Pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah melaksanakan beberapa kegiatan untuk menunjang program kerja yang sesuai dengan harapan sekolah. Pertama, kegiatan pembinaan dari kepala sekolah terhadap semua warga sekolah. Kedua, menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di sekolah dengan memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. Ketiga, pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Keempat, melalui kegiatan pembiasaan yaitu, dengan menerapkan budaya 5S atau juga dengan menerapkan budaya 7S. Kelima, pelaksanaan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). (3) Evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo ada beberapa tahapan yang harus dilaksanakan yaitu, Tahap pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi. Tahap kedua, penyusunan desain evaluasi. Tahap ketiga, pengumpulan informasi. Tahap keempat, analisis dan interpretasi. Tahap kelima, yaitu pembuatan laporan.

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Ferra Maswiatul Baliyah

NIM : 211217038

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing



Fata Asvrofi Yahya, M.Pd.I

NIDN. 2105049002

Tanggal, 22 April 2021

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri

Ponorogo



Hamdhan Muhammad Thovib, M.Pd

NIP. 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Ferra Maswiatul Baliyah
NIM : 211217038
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Ponorogo)

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Senin
Tanggal : 10 Mei 2021

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 27 Mei 2021

Ponorogo, 27 Mei 2021

Mengesahkan

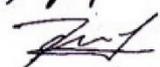
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. Nur Kolis, Lc., M.Ag.
NIP. 1957051999031001

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Dr. Dhinuk Puspita Kirana, M.Pd. ()
Penguji I : Dr. Nur Kolis, M.Ag. ()
Penguji II : Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.I. ()

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

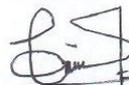
Nama : Ferra Maswiatul Baliyah
NIM : 211217038
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan
Administrasi Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 01 Juni 2021

Penulis



Ferra Maswiatul Baliyah

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ferra Maswiatul Baliyah
NIM : 211217038
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo
Judul Skripsi : Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Ponorogo)

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 22 April 2021

Yang Membuat Pernyataan



Ferra Maswiatul Baliyah

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

A. Latar Belakang Masalah

Secara konseptual manajemen budaya menurut Hofstede dalam Ndraha bertolak pada anggapan dasar bahwa: “budaya adalah *collective* mental program, jadi budaya dapat diprogramkan atau dimanajemeni; dan nilai bisa berubah dan oleh karena itu, budaya pun bisa berubah atau diubah (sudah barang tentu) sebagai proses manajemen budaya meliputi, fungsi dan kegiatan proses budaya. Ditinjau dari segi logika, manajemen atau pengelolaan budaya dapat dibagi menjadi beberapa tahap: (1) memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi; (2) menilai kekuatan yang mendukung budaya yang sekarang dan kelemahan yang perlu diubah; (3) memutuskan perubahan apa, jika ada, dalam budaya (atau dalam aspek lain dari perusahaan) yang perlu dan mungkin; dan (4) menggunakan alat yang tersedia untuk merubah budaya.”¹

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Nicholson dan Johns mengungkapkan bahwa budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.²

Menurut berita yang dimuat dalam (Tribunnews.com) sebagaimana yang dikutip Rina Yuli Ningsih dan Doddy Setiawan, mengenai wacana merumahkan satu juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilatarbelakangi buruknya budaya organisasi yang ada di lembaga pemerintahan Indonesia, sehingga mengakibatkan rendahnya kompetensi dan daya saing para pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa selain untuk mencapai tujuan

¹ Leonardo Budi H, “Manajemen Budaya Organisasi”, *Jurnal Stie Semarang*, Vol. 6, No. 3 (Edisi Oktober 2014), 58.

² Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian* (Lhokseumawe: Unimal Press, 2016), 33.

organisasi budaya organisasi juga penting untuk keberlangsungan dan berkelanjutan karir anggota dalam organisasi tersebut.³

Berbagai studi menunjukkan pelayanan yang ditemukan di sekolah saat ini cenderung masih lamban, tidak tepat waktu, kurang ramah, kurang komunikatif, dan bahkan masih ada juga memakai bahasa yang tidak enak didengar. Fenomena senada juga dikemukakan Rodiyah sebagaimana yang dikutip Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan, yang mengatakan bahwa ketika pengguna jasa membutuhkan pelayanan dengan cepat dari petugas namun petugas justru kurang tanggap dan birokrasi yang rumit dan tidak semuanya dimengerti oleh semua pengguna jasa. Umumnya pengguna jasa baru mengetahui syarat-syarat yang harus dipenuhi dan apa yang harus dilakukan setelah mendatangi instansi dan biasanya waktu penyelesaiannya tidak jelas tergantung pada pelayanan yang dituju.⁴

Faozan sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, mengidentifikasi berbagai penyebab ketidakmampuan organisasi pemerintah memenuhi tuntutan masyarakat, mulai dari masih lemahnya budaya kerja, proses pelayanan yang kurang inovatif karena terkungkung oleh prosedur-prosedur internal, peralatan dan teknik yang tidak memadai, kompetensi dan motivasi yang sangat rendah, sampai kepada rendahnya komitmen para pegawai memberikan pelayanan yang berkualitas. Dari aspek teoritis dikemukakan bahwa sumber daya manusia (pegawai) memegang peranan dominan dalam efektivitas pelayanan dalam organisasi. Selanjutnya Robbins mengemukakan sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, bahwa sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai komponen yang dapat diganti begitu saja dengan komponen lain, sehingga sumber daya manusia perlu diutamakan.⁵ Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini didasarkan pada kompetensi dan produktivitas PNS yang masih rendah dan perilaku yang paternalistik dan kurang profesional. Menurut laporan *World Bank* sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, pegawai negeri sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup.⁶

Sejalan dengan hal tersebut, Donald W. Cowell sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, menguraikan bahwa pemberi layanan memiliki posisi kuat sebagai

³ Rina Yuli Ningsih dan Doddy Setiawan, "Refleksi Penelitian Budaya Organisasi di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 9, No. 3 (Oktober 2019), 480.

⁴ Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah," *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 2 (Juli-Desember 2016), 123.

⁵ Sirajuddin Saleh, "Pelayanan Administrasi Kepegawaian," *Jurnal Eklektika*, Vol. 4, No. 1 (April 2016), 4.

⁶ *Ibid.*, 5.

(*regulator*) dan sebagai pemegang kendali layanan. Ketidakjelasan tugas pemberi layanan akan menjadikan unit kerja dalam organisasi kadang bersikap statis dalam memberikan layanan, karena kejelasan layanan dibutuhkan atau diperlukan oleh yang berkepentingan. Peran ganda dapat menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan yang dilakukan, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan. Ketidakdisiplinan pegawai merupakan kendala dalam melaksanakan tugas pelayanan pada semua instansi pemerintah. Hal ini ditegaskan oleh Indrawan sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, bahwa kenyataan yang berkembang sekarang justru jauh dari kata sempurna. Masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin dengan berbagai cara. Ketidakdisiplinan pegawai akan berdampak buruk pada pelayanan kepada masyarakat pada umumnya dan institusi pada khususnya. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan tugas sehari-hari pegawai sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat masih banyak ditemukan Pegawai Negeri Sipil yang belum melaksanakan tugas dinas dengan sebaik-baiknya terutama dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, belum melaksanakan segala ketentuan pemerintah misalnya: apel pagi, apel sore, tidak bolos kerja dan lain-lain.⁷

Selain itu faktor individu yang dapat mempengaruhi proses pelayanan administrasi kepegawaian adalah kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pokok sehari-hari khususnya dalam memberikan pelayanan kepada pegawai. Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Sejalan dengan hal tersebut, Ismail mengemukakan sebagaimana yang dikutip Sirajuddin Saleh, bahwa apabila dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utamanya dalam penyelenggaraan pelayanan adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, *empathy* dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem peningkatan kompetensi yang harus tepat.⁸

Dalam era persaingan bisnis, pelayanan administrasi menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian dari seluruh sekolah-sekolah. Sebab dalam suatu sekolah sistem administrasi dan pelayanan merupakan unsur yang bersentuhan langsung dengan peserta didik, sehingga yang terpikir pertama kali adalah pelayanan administrasi. Oleh karena itu dalam era persaingan pendidikan saat ini pelayanan administrasi menjadi penentu peraih *consume* (peserta didik). Maka apabila pelayanan administrasi tidak memperhatikan

⁷ *Ibid.*, 11-12.

⁸ *Ibid.*, 13-14.

dimensi kualitas pelayanan, peserta didik tidak akan merasa puas atas pelayanan administrasi yang diberikan. Faktor-faktor mempunyai kepuasan terdiri dari proses pembelajaran, lingkungan, komunikasi, pelayanan administrasi serta fasilitas keamanan.⁹

Pelayanan pendidikan merupakan suatu kebutuhan mendasar bagi setiap masyarakat, setiap masyarakat berhak mendapatkan pelayanan administrasi pendidikan yang layak. Sudah sewajarnya setiap masyarakat mendapatkan pelayanan administrasi pendidikan yang baik dari pemerintah.¹⁰ Pelayanan administrasi dilaksanakan seoptimal mungkin agar tidak terjadi pemborosan dalam hal tenaga, materil dan lainnya. Salah satu pengguna pelayanan administrasi ini ialah peserta didik.¹¹ Setiap peserta didik memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda terhadap pelayanan administrasi yang diterimanya, pihak sekolah akan melakukan berbagai macam cara agar keinginannya dapat terpenuhi. Jika keinginan dan harapan yang diinginkan tercapai maka peserta didik akan merasa puas. Sebaliknya apabila keinginan dan harapan peserta didik tidak tercapai maka peserta didik tidak akan merasa puas. Apabila peserta didik merasa puas dengan pelayanan administrasi, besar kemungkinan peserta didik akan memiliki loyalitas yang tinggi pada institusi peserta didik bersedia mempromosikan institusi tersebut kepada orang lain, hal ini juga dapat meningkatkan animo masyarakat agar institusi atau sekolah tersebut tetap terjaga eksistensinya di masyarakat.¹²

Begitu strategisnya keberadaan organisasi pendidikan, sebagaimana halnya dengan kehadiran sekolah, sejatinya sekolah tetap dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan seiring dengan perubahan zaman. Suatu hal yang diharapkan masyarakat adalah organisasi pendidikan memberikan layanan memuaskan, dan anak didik memperoleh pendidikan yang berkualitas, maju, efektif dan efisien. Sumber daya manusia terdidik sebagai output lembaga pendidikan diharapkan menjadi generasi penerus yang berperan menjadi pelaksana pembangunan bangsa secara berkelanjutan.¹³ Sehingga Persoalan bagi setiap organisasi adalah bagaimana manajemen budaya yang seharusnya dilakukan, sehingga budaya menjadi efektif untuk mencapai tujuan

⁹ Junita Ramschie, Hermanto Suaib dan Sattu Sattu, "Sistem Pelayanan Administrasi untuk Meningkatkan Motivasi terhadap Guru dan Peserta Didik pada SD YPPK Kristus Raja II Kota Sorong," *Jurnal Gradual*, Vol. 6, No. 1 (2017), 3.

¹⁰ Kholipatun dan Isnaini Rodiyah, "Kualitas Pelayanan Administrasi Pendidikan di UPTD Dinas Pendidikan Kecamatan Porong Kabupaten Sidoarjo," *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 2, No. 2 (September 2014), 178.

¹¹ M. Hasbi, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta didik di MTs Negeri 1 Model," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1 (Mei 2018), 91.

¹² *Ibid.*, 92.

¹³ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam* (Medan: Perdana Publishing, 2015), 12.

organisasi.¹⁴ Oleh karenanya manajemen budaya organisasi terdiri dari kegiatan mengidentifikasi nilai dan norma pembentuk budaya organisasi, menilai keefektifannya mencapai tujuan organisasi, dan melakukan perubahan nilai-nilai yang dianggap sudah kurang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁵

Sejalan dengan hal itu SMK Negeri 2 Ponorogo sudah menerapkan pelayanan administrasi pendidikan dengan baik. Hal tersebut dapat terlihat dengan adanya monitoring dan evaluasi 6 bulan sekali.¹⁶ Dalam pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berusaha memberikan pelayanan terbaik, bahkan di SMK Negeri 2 Ponorogo juga mempunyai aplikasi master web yang digunakan untuk memudahkan para pegawai administrasi dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik. Dengan meningkatkan pelayanan tersebut setiap kebijakan akan selalu dievaluasi demi sempurnanya layanan kepada peserta didik.¹⁷

SMK Negeri 2 Ponorogo merupakan satu-satunya sekolah vokasi pariwisata dan teknologi di Ponorogo.¹⁸ SMK Negeri 2 Ponorogo sampai sekarang masih unggul dan eksis yang menjadikan sekolah sebagai pencetak wirausaha. Menurut Bapak Shaiful Abidin, M.Pd., selaku Waka Kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo menekankan bahwa namanya prestasi tidak hanya terkait lomba, banyaknya anak yang diterima kerja juga prestasi. Program keunggulan di SMK Negeri 2 Ponorogo antara lain yaitu, sekolah sudah SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), berbasis industri, sekolah SPW (Sekolah Pencetak Wirausaha) dan sudah akreditasi A. Sekolah yang unggul itu sekolah yang merujuk pada 8 SNP. SMK Negeri 2 Ponorogo sudah menjadi sekolah model dengan penerapan 8 SNP.¹⁹

Adapun keunggulan lainnya dari lembaga ini yaitu: 1) mempunyai sumber daya manusia yang mendukung, 2) mempunyai sarana dan prasarana yang mendukung, 3) melibatkan pemangku kepentingan dalam pengembangan kurikulum, 4) mempunyai rekanan (DU/DI) yang berkualitas, 5) SMK Negeri 2 Ponorogo merupakan sekolah pilihan dan bukan lagi sekolah alternatif, 6) mempunyai rombel yang banyak dan animo peserta didik yang tinggi untuk melanjutkan di sekolah vokasi, 7) merupakan sekolah pariwisata yang mempunyai 6 kompetensi keahlian sangat relevan dengan program pemerintah di bidang pariwisata yaitu: program keahlian Tata Boga, Tata Busana, Tata

¹⁴ Tasya Aspiranti, "Manajemen Budaya Organisasi", *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, Vol. 7, No. 1 (2010), 71

¹⁵ *Ibid.*, 66.

¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/21-12/2021

¹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-12/2021

¹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/21-12/2021

¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/23-12/2021

Kecantikan, Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ), Akomodasi Perhotelan (APH), dan Usaha Perjalanan Wisata (UPW), 8) adanya dukungan dari instansi terkait untuk pengembangan SMK Negeri 2 Ponorogo (komite sekolah, DU/DI, dan dinas terkait). SMK Negeri 2 Ponorogo sebagai sekolah vokasi mengimplementasikan pembelajaran berbasis *teaching factory* dalam pencapaian kompetensi di bidang produktif. Perencanaan pembelajaran *teaching factory* terintegrasi dalam perencanaan program pembelajaran di masing-masing kompetensi keahlian. Dengan demikian diharapkan peserta didik SMK Negeri 2 Ponorogo mempunyai kompetensi sesuai dengan yang diharapkan oleh DU/DI baik dari penguasaan kompetensi, kedisiplinan dan tanggung jawab sebagaimana yang dilaksanakan di industri. Pengembangan Unit Produksi di masing-masing kompetensi keahlian menjadi progress perhatian yang harus tercapai di SMK Negeri 2 Ponorogo. Ini penting karena Unit Produksi merupakan sarana pembelajaran kewirausahaan bagi peserta didik.²⁰

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan. Maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo”.

B. Fokus Penelitian

Untuk mempertajam penelitian kualitatif, peneliti harus menetapkan fokus penelitian, yang merupakan domain tunggal atau beberapa domain terkait dengan situasi sosial. Fokus penelitian sangat penting dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data dan menganalisis hasil penelitian. Agar penelitian ini dapat dilakukan secara lebih fokus, sempurna dan mendalam. Maka penulis memandang penelitian yang diangkat perlu dibatasi. Oleh karena itu, penulis hanya membatasi diri dengan manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan yang meliputi perencanaan budaya organisasi, pelaksanaan budaya organisasi, dan evaluasi budaya organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

²⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/02 II/2021

1. Bagaimana perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.
2. Untuk memaparkan pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, sebagai sumbangan keilmuan yang dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya kajian mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pengetahuan dalam rangka pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

b. Bagi guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan tentang pentingnya pelayanan administrasi pendidikan di lembaga tersebut.

c. Bagi siswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengetahuan tentang pelayanan administrasi pendidikan yang diterapkan di sekolah agar nantinya dapat meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut.

d. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai penyelesaian studi S1 di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan di Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan skripsi terdapat sistematika pembahasan. Sistematika pembahasan digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung pada skripsi. Untuk mempermudah menyusun skripsi ini, dibagi beberapa bab yang dilengkapi dengan penulisan-penulisan yang sistematis, diantaranya:

Bab I Pendahuluan, yang berisi tinjauan permasalahan yang akan dibahas, yaitu terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Penelitian Terdahulu dan Kajian Teori. Penelitian terdahulu berisikan mengenai acuan penulis dalam melakukan suatu penelitian terdahulu. Sedangkan dalam kajian teori berfungsi untuk melihat acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

Bab III Metode Penelitian yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab IV Deskripsi Data yaitu pemaparan hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi data umum dan deskripsi data khusus. Data umum berisikan gambaran sekilas tempat penelitian, mulai dari sejarah, visi misi dan tujuan lembaga SMK Negeri 2 Ponorogo, sedangkan data khusus tentang semua catatan lapangan setelah melakukan penelitian.

Bab V Pembahasan, berisi tentang pembahasan yang memuat hasil penelitian dan menjawab rumusan masalah tentang manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

Bab VI Penutup berisi tentang kesimpulan dan saran. Pada bab ini menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan agar mempermudah pembaca dalam menggambarkan intisari, dan sebagai pelengkap peneliti akan mencantumkan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

Pada bab ini akan membahas telaah hasil penelitian terdahulu dan kajian teori.

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis menemukan ada sejumlah skripsi terdahulu yang mempunyai judul yang berkaitan dengan judul penulis. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan suatu penelitian. Adapun penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

1. M. Ahsan Agussalim dari Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, dalam skripsinya tahun 2017 dengan judul “Implementasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan di MAN 1 Makassar”. Peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

Rumusan Masalah dalam penelitian ini yaitu, (1) Bagaimana budaya organisasi yang diimplementasikan di MAN 1 Makassar? (2) Bagaimana sistem pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar? (3) Bagaimana dampak implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar?

Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologis, pendekatan pedagogis, pendekatan sosiologis dan pendekatan psikologis. Teknik pengumpulan data dalam skripsi ini melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dalam skripsi ini mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, display data, verifikasi dan kesimpulan. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan, (1) Budaya organisasi yang diimplementasikan di MAN 1 Makassar, menerapkan budaya kedisiplinan, kerjasama, keteladanan kepemimpinan sebagai penunjang dalam melancarkan seluruh sistem kinerja setiap personal dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan agar terjadi sebuah keharmonisan yang berdampak pada lancarnya sistem komunikasi pelayanan serta terjalannya rasa solidaritas yang tinggi dari setiap unsur sekolah yang ada di MAN 1 Makassar (2) Sistem pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar, meliputi sistem pengutamaan tugas, pengelolaan, serta pencapaian efisiensi dan efektifitas yang kemudiannya juga bertransformasi sebagai sebuah prinsip dalam meningkatkan sebuah kualitas pelayanan administrasinya. (3) Dampak implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di MAN 1 Makassar, adanya sebuah

persinggungan antara nilai filosofis yang dimiliki oleh konsep budaya organisasi dari suatu aktifitas dan adanya nilai praksis yang kemudian mewujudkan nilai yang ada secara menyeluruh khususnya berdampak pada terciptanya efektifitas pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar.²¹

Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan. Perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada implementasi budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan. Sedangkan penelitian ini berfokus pada manajemen budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan.

2. Novan Zurrahman dari Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, dalam skripsinya tahun 2019 yang berjudul “Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung”. Peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, (1) Bagaimana implementasi dari budaya organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung? (2) Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam implementasi budaya organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung?

Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam skripsi ini menggunakan penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Teknik analisis data kualitatif dalam skripsi ini peneliti akan mengumpulkan data dan informasi yang bersumber dari guru SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung, dengan metode wawancara, observasi, dokumentasi, catatan lapangan, serta sumber-sumber data lainnya yang berkaitan dengan judul penelitian. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan sebagai berikut; (1) Bentuk implementasi budaya organisasi di SMP IT Fitrah Insani ditekankan pada empat elemen yaitu kedisiplinan, kerja sama kepemimpinan, serta efisiensi dan efektifitas. Masing-masing elemen telah menunjukkan nilai yang cukup baik. (2) Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi budaya organisasi di SMP IT Fitrah Insani, yaitu adanya beberapa faktor hambatan yang selama ini dihadapi sekolah dalam pelaksanaan program kegiatan budaya organisasi sekolah berasal dari internal dan eksternal

²¹ M. Ahsan Agussalim, “*Implementasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan*,” (Skripsi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017).

sekolah. Di samping itu, belum optimalnya penerapan budaya sekolah Islami juga menjadi salah satu faktor penghambat dalam implementasi budaya organisasi ini.²²

Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu membahas mengenai budaya organisasi. perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada implementasi budaya organisasi, sedangkan penelitian ini berfokus pada manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan.

3. Sri Andriani dari Universitas Negeri Semarang, dalam skripsinya tahun 2015 dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih Kabupaten Batang”. Peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, (1) Bagaimana kualitas pelayanan administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih? (2) Apa saja kendala-kendala dalam pelaksanaan pelayanan administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih?

Dalam penyusunan skripsi tersebut, menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam skripsi ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data kualitatif dalam skripsi ini mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan sebagai berikut; (1) Kualitas pelayanan administrasi di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih masih kurang maksimal. Tenaga administrasi sudah berpenampilan rapi dan sopan, ruangan di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih juga nyaman. Fasilitas yang disediakan dalam menunjang kegiatan belajar masih perlu dilengkapi lagi. Ruangan masih sangat kurang belum dapat menampung keseluruhan aktivitas. (2) Kendala-kendala di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ 01 Banyuputih dalam melaksanakan pelayanan administrasi antara lain: a). Keterbatasan personel khususnya pada bagian tata usaha, b). Kemampuan personel yang sangat terbatas sesuai dengan bidangnya masing-masing, c). Ruangan dan fasilitas belajar mengajar yang masih sangat perlu dilengkapi, d). Kemampuan dan kedisiplinan para guru masih perlu ditingkatkan lagi, e). Ketidakhadiran wali murid dari peserta didik yang tinggal di pesantren, sehingga

²² Novan Zurrahman, “Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung,” (Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

penyampaian informasi kurang maksimal, f). Anggaran yang terbatas dengan berbagai kebutuhan sekolah.²³

Topik penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas mengenai pelayanan administrasi. perbedaannya, dalam penelitian tersebut memfokuskan pada analisis kualitas pelayanan administrasi pada Madrasah. Sedangkan penelitian ini berfokus pada manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan.

B. Kajian Teori

Agar peneliti mengetahui fokus penelitian yang dilaksanakan serta memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian, peneliti mengutip beberapa teori yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, teori tersebut diantaranya:

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen pada umumnya merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang seefisien dan seefektif mungkin. Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, permotivasi, komunikasi dan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan beberapa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.²⁴ Tatanan kehidupan manusia dari berbagai bentuknya secara serta merta tidak akan terlepas dengan yang namanya manajemen dari bentuk dan keadaan yang multi dimensi. Tentunya manajemen menjadi keniscayaan bagi kehidupan manusia untuk selalu di inovasi sesuai dengan perkembangan zaman, sehingga manajemen bisa memberi manfaat yang lebih baik.²⁵

²³ Sri Andriani, "Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' 01 Banyuwangi Kabupaten Batang," (Skripsi Universitas Negeri Semarang, 2015).

²⁴ Nur Hamiyah dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2015), 61.

²⁵ Husaini dan Happy Fitria, "Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 4, No. 1 (Januari-Juni 2019), 45.

Manajemen sebagai sebuah istilah yang sering dipakai dalam dunia bisnis pada dasarnya juga dipakai untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam prakteknya, manajemen dibutuhkan di mana saja orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama. Manajemen dibutuhkan oleh organisasi pemerintahan dari atas sampai pada tingkat RT (Rukun Tetangga), dibutuhkan oleh lembaga-lembaga pendidikan, kelompok-kelompok kerja, dan dalam setiap bentuk kerja sama yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.²⁶

Demikian pula halnya jika dikaitkan dengan pendidikan. Respon terhadap harapan tersebut, tentunya tidak lepas dengan adanya usaha pihak sekolah untuk memperbaiki kinerjanya, khususnya dalam menyusun dan melaksanakan manajemen organisasi kependidikan yang tentunya memiliki pengaruh yang besar terhadap kesuksesan pendidikan. Karena dengan bermutunya kualitas penyusunan dan pelaksanaan pendidikan dapat mengantar setiap instansi pada umumnya dalam mencapai kesuksesan.²⁷

Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa dalam tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.²⁸ Pengertian dari manajemen sering kali berbeda penjelasan dan mempunyai sudut pandang yang berbeda dari para ahli. Namun dalam hal visi dan tujuannya, kesemua pengertian tersebut akan selalu mengerucut kepada satu hal, yaitu pengambilan keputusan. Di dalam keseharian kita sering kali mendengar tentang manajemen, sejatinya bermakna seni dalam mengelola dan mengatur. Seni tersebut menjadi krusial dalam rangka menjaga kestabilan sebuah entitas bisnis atau perusahaan dan organisasi.²⁹

Dengan demikian, manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran atau

²⁶ *Ibid.*, 46.

²⁷ Syamsuddin, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No. 1 (Juni 2017), 62.

²⁸ Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 33.

²⁹ Akhmandrandy Ibrahim, "Analisis Implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional pada Industri Ekstraktif di Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA*, Vol. 4, No. 2 (Juni 2016), 861.

tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.³⁰ Untuk itu dalam Manajemen diperlukan kemampuan dan keterampilan sehingga memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.³¹

b. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada hakikatnya merupakan tugas pokok yang harus dijalankan pimpinan dalam organisasi apapun, dan mengenai macamnya fungsi Manajemen itu sendiri, ada persamaan dan perbedaan pendapat, namun sebetulnya pendapat-pendapat tersebut saling melengkapi.³² Untuk selanjutnya fungsi-fungsi tersebut lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Terry menyatakan bahwa, perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.³³ Perencanaan adalah proses kegiatan yang rasional dan sistematis dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam pendidikan.³⁴

Perencanaan dapat diartikan sebagai penetapan tujuan, *budget*, *policy* prosedur, dan program suatu organisasi. Dengan adanya perencanaan, fungsi manajemen berguna untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai, menetapkan

³⁰ Jaja Jahari, Heri Khoiruddin dan Hany Nurjanah, "Manajemen Peserta Didik," *Jurnal Islamic Educational Management*, Vol. 3, No. 2 (Desember 2018), 171.

³¹ Awaluddin dan Hendra, "Fungsi Manajemen dalam Pengadaan Infrastruktur Pertanian Masyarakat di Desa Watau Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala," *Jurnal Publication*, Vol. 2, No. 1 (April 2018), 5.

³² *Ibid.*

³³ Althon K. Pongtuluran dan Abedneigo Carter Rambulangi, "Analisis Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen pada Kantor Kecamatan Makale Kabupaten Tana Toraja," *Journal of Management*, Vol. 5, No. 2 (2017), 157.

³⁴ Fathul Maujud, "Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan)," *Jurnal Penelitian Keislaman*, Vol. 14, No. 1 (2018), 33.

biaya, menetapkan segala peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman yang harus dilaksanakan. Perencanaan meliputi beberapa aspek, diantaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, dimana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal. Hadari Nawawi menjelaskan arti perencanaan yaitu suatu langkah untuk menyelesaikan masalah ketika melaksanakan suatu kegiatan dengan tetap terarah terhadap pencapaian target (tujuan tertentu).³⁵

Makna perencanaan yang digambarkan di atas mengandung arti; *Pertama*, manajer/pimpinan memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. *Kedua*, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. *Ketiga*, di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk organisasi dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut Jejen sebagaimana yang dikutip Fathul Maujud, dalam perencanaan harus ditentukan delapan aspek, yaitu program kerja, tujuan dan manfaat program, biaya program, waktu, penanggungjawab, pelaksana, mitra, dan sasaran (tentu berdasarkan kesepakatan tim kerja yang meliputi unsur pimpinan sebuah lembaga).³⁶

Perencanaan mempunyai arti penting dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan dalam usaha pencapaian tujuan. Oleh karena itu fungsi perencanaan merupakan fungsi yang pertama dan utama yang perlu sekali diperhatikan dan dikerjakan secara seksama karena kesalahan menyusun rencana akan berakibat beruntun pada fungsi atau langkah-langkah berikutnya.³⁷

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu:³⁸

a) Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut:

(1) Menggunakan kata-kata yang sederhana

³⁵ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 5.

³⁶ Fathul Maujud, "Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan)," 33-34.

³⁷ Rusydi Ananda dan Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan* (Medan: CV. Widya Puspita, 2017), 6.

³⁸ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 6.

- (2) Mempunyai sifat fleksibel
 - (3) Mempunyai sifat stabilitas
 - (4) Ada dalam pertimbangan sumber daya
 - (5) Meliputi semua tindakan yang diperlukan.
- b) Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
 - c) Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)

George R. Terry mengemukakan bahwa “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakukan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.³⁹

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengorganisasian ini.⁴⁰

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu:⁴¹

- a) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
 - b) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang;
 - c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.
- 3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan

³⁹ *Ibid.*, 8.

⁴⁰ Nur Hamiyah dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 8.

⁴¹ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan R idwan, *Manajemen Pendidikan*, 9.

dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.⁴²

George R. Terry menjelaskan bahwa, pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota perusahaan tersebut, oleh karena itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa, pelaksanaan adalah upaya untuk menjalankan apa yang telah direncanakan sebelumnya, melalui pengarahan dan permotivasian agar kegiatan dapat berjalan secara optimal dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.⁴³

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:⁴⁴

- a) Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- b) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- c) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak.
- d) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan,
- e) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan ialah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁴⁵ Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengamati dan mengukur segala kegiatan operasi dan pencapaian hasil dengan membandingkan standar yang terlihat dalam rencana sebelumnya. Fungsi pengawasan menjamin segala kegiatan berjalan sesuai dengan kebijaksanaan,

⁴² Nur Hamiyah dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 8.

⁴³ Nyimas Lisa Agustrian, Rizkan dan M. Izzudin, "Manajemen Program Life Skill di Rumah Singgah Al-Hafidz Kota Bengkulu," *Jurnal Pengembangan Masyarakat*, Vol. 1, No. 1 (2017), 7

⁴⁴ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 10.

⁴⁵ Kivry E. Salmon, Jenny Baroleh dan Juliana R. Mandei, "Penerapan Fungsi Manajemen pada Kelompok Tani Asi Endo di Desa Tewasen Kecamatan Amurang Barat Kabupaten Minahasa Selatan," *Jurnal Agri-SosioEkonomi Unsrat*, Vol. 13, No. 3A (November 2017), 262.

strategi, rencana, keputusan dalam program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan serta ditetapkan sebelumnya.⁴⁶

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya, tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan permotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.⁴⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko, bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, sebagai berikut:⁴⁸

- a) Penetapan standar pelaksanaan;
- b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
- d) Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan menganalisa penyimpangan-penyimpangan.
- e) Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

⁴⁶ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 10.

⁴⁷ Nur Hamiyah dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, 9.

⁴⁸ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 11.

5) Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi (*evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.⁴⁹ Evaluasi secara umum dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk menentukan nilai sesuatu (ketentuan, kegiatan, keputusan, unjuk-kerja, proses, orang, objek dan yang lainnya) berdasarkan kriteria tertentu melalui penilaian. Untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkan dengan kriteria, evaluator dapat langsung membandingkan dengan kriteria umum, dapat pula melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang dievaluasi kemudian membandingkan dengan kriteria tertentu.⁵⁰ Evaluasi adalah penilaian terhadap sesuatu. Jadi untuk mudahnya kata evaluasi itu harus dilengkapi dulu dengan obyek yang dinilai.⁵¹

Dengan demikian, evaluasi adalah sebuah ilmu untuk memberikan informasi agar bisa digunakan untuk membuat keputusan. Evaluasi juga merupakan sebuah proses yang melibatkan empat hal berikut: *pertama*, mengumpulkan informasi; *kedua*, memproses informasi; *ketiga*, membentuk pertimbangan; dan *keempat*, membuat keputusan.⁵² Evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan kegiatan untuk menilai sesuatu yang terencana, sistematis dan berdasarkan tujuan yang jelas. Jadi dengan evaluasi diperoleh informasi dan kesimpulan tentang keberhasilan suatu kegiatan, dan kemudian kita dapat menentukan alternatif dan keputusan untuk tindakan berikutnya.⁵³

Pelaksanaan evaluasi terdapat tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu: 1) *focusing the evaluation* (penentuan fokus yang akan dievaluasi), 2) *designing the evaluation* (penyusunan desain evaluasi), 3) *collecting information* (pengumpulan informasi), 4) *analyzing and interpreting* (analisis dan interpretasi informasi), 5) *reporting information* (pembuatan laporan), 6) *managing evaluation* (pengelolaan evaluasi), dan 7) *evaluating evaluation*

⁴⁹ Syamsuddin, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", 66-67.

⁵⁰ Idrus L, "Evaluasi dalam Proses Pembelajaran," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9, No. 2 (Agustus 2019), 922.

⁵¹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 4.

⁵² Haryanto, *Evaluasi Pembelajaran: Konsep dan Manajemen* (Yogyakarta: UNY Press, 2020), 16.

⁵³ Sumarto, "Evaluasi dan Manajemen Pendidikan Berbasis Al-Qur'an dan Hadith," *Jurnal KeIslaman dan Kebudayaan*, Vol. 10, No. 2 (Juli 2016), 200.

(evaluasi untuk evaluasi). Berdasarkan pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang akan dievaluasi dan desain yang akan digunakan. Hal ini berarti harus ada kejelasan apa yang akan dievaluasi yang secara implisit menekankan adanya tujuan evaluasi, serta adanya perencanaan bagaimana melaksanakan evaluasi. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat interpretasi terhadap data yang terkumpul serta membuat laporan. Selain itu, evaluator juga harus melakukan pengaturan terhadap evaluasi dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.⁵⁴

Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.⁵⁵

c. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap manajer harus memiliki komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya. Karena dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiri pun akan semakin besar, paling tidak dengan prinsip tersebut manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya.⁵⁶

Henry Fayol menyampaikan 14 (empat belas) prinsip manajemen sebagai panduan secara umum terhadap proses manajemen dan pelaksanaan manajemen sebagai berikut:

- 1) Divisi kerja (*Division of work*). Divisi kerja dalam proses manajemen menghasilkan lebih banyak dan kerja lebih baik dengan upaya yang sama.

⁵⁴ Abdul Rahmat, *Manajemen Pendidikan Nonformal* (Ponorogo: Penerbit Wade, 2017), 54.

⁵⁵ *Ibid.*, 55.

⁵⁶ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 19-20.

Berbagai fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *directing* dan *controlling* tidak dapat dilakukan secara efisien oleh satu orang pemilik atau oleh sekelompok direktur. Mereka harus mempercayakan kepada ahlinya yang berhubungan dengan lapangan/bidang keahliannya.⁵⁷

- 2) Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*), diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.⁵⁸ Sebagaimana manajemen terdiri dari menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, ini menyiratkan bahwa manajer harus memiliki hak untuk memerintah dan kekuasaan untuk dipatuhi secara mutlak. Seorang manajer boleh menjalankan otoritasnya dan kekuasaannya secara personal. Otoritas formal didapat dari posisi resmi, sementara kekuasaan personal didapat dari hasil kecerdasannya, pengalamannya, nilai moral, kemampuan memimpin, pelayanan di masa lampau, dan lain-lain. Tanggung jawab dekat dengan otoritas dan timbul dimana otoritas dilaksanakan. Seorang yang bersedia menjalankan otoritasnya, harus juga disiapkan untuk memunculkan tanggung jawab untuk menjalankan pekerjaan dalam perilaku yang diinginkan. Namun demikian, tanggung jawab tunduk kepada otoritas yang didapatkan berikutnya.⁵⁹
- 3) Disiplin (*Discipline*), yaitu disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, namun setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam menegakkan kedisiplinannya. Kedisiplinan merupakan dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya⁶⁰.
- 4) Kesatuan Komando (*Unity of Command*), yaitu berdasarkan prinsip kesatuan komando, karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal ini juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya.⁶¹

⁵⁷ Hasan Hariri, Deddy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 12.

⁵⁸ Eko Supeno, "Evolusi Pemikiran Manajemen: Sebuah Tinjauan Wren dan Bedeian," *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, Th IV. No. 1 (Januari-Juni 2012), 57.

⁵⁹ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 12.

⁶⁰ Kamaruddin Sellang dan Muh. Darman, "Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan," *Jurnal Ilmiah*, Vol. 14, No. 3 (2017), 471.

⁶¹ *Ibid.*

- 5) Kesatuan Arah (*Unity of Direction*), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.⁶²
- 6) Mengutamakan Kepentingan Organisasi diatas Kepentingan Individu (*Subordination of Individual Interests to the General Interest*), yaitu kepentingan organisasi harus didahulukan dari kepentingan individu seorang karyawan termasuk kepentingan individu manajer itu sendiri.⁶³
- 7) Kompensasi yang Adil (*Remuneration*), yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah upah atau gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompetensi yang dimaksud ini dapat berupa finansial maupun non finansial.⁶⁴
- 8) Sentralisasi (*Centralization*), yaitu seorang pemimpin atau manajer harus mengadopsi prinsip sentralisasi yang seimbang (bukan sentralisasi penuh ataupun desentralisasi penuh). Hal ini dikarenakan sentralisasi penuh (*complete centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan disentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tentu harus didelegasikan sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan.⁶⁵
- 9) Rantai Skalar (*Scalar Chain*), yaitu rantai skalar adalah garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam hirarki organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.⁶⁶
- 10) Tata tertib (*Order*), yaitu tata tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisien dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.⁶⁷

⁶² Eko Supeno, "Evolusi Pemikiran Manajemen: Sebuah Tinjauan Wren dan Bedein," 58.

⁶³ Kamaruddin Sellang dan Muh. Darman, "Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan," 471.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Kamaruddin Sellang dan Muh. Darman, "Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan," 471-472.

⁶⁷ *Ibid.*, 472.

- 11) Keadilan (*Equity*), yaitu manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakkan secara adil sehingga moral karyawan dapat terjaga dengan baik.⁶⁸
- 12) Stabilitas Masa Jabatan (*Stability of Tenure of Personnel*), agar memotivasi pekerja untuk melakukan lebih banyak dan lebih baik pekerjaan, diperlukan rasa aman dalam menjalankan pekerjaan dari manajemen. Apabila mereka merasa takut, moral mereka akan menurun dan mereka tidak dapat memberikan lebih banyak dan lebih baik pekerjaan. Lebih lanjut, mereka tidak memiliki rasa keterikatan terhadap lembaga dan mereka akan mencari pekerjaan di tempat lain.⁶⁹
- 13) Inisiatif (*Initiative*). Inisiatif berarti kebebasan berfikir dan melaksanakan rencana/*freedom to think out and execute a plan*. Semangat dan energi pekerja/pendidik dan tenaga kependidikan ditambah oleh inisiatif. Inovasi yang ditandai perkembangan teknologi, adalah hanya mungkin dimana pegawai/pendidik dan kependidikan didorong untuk berinisiatif. Menurut Fayol inisiatif adalah satu yang paling memuaskan bagi orang yang cerdas untuk mengalami, dan oleh karena itu, ia menasihati manajer untuk memberi orang-orangnya cukup ruang untuk menunjukkan inisiatifnya. Pendidik dan tenaga kependidikan harus didorong untuk membuat segala hal saran untuk merancang dan menyelenggarakan rencananya, bahkan ketika beberapa mengakibatkan kesalahan.⁷⁰
- 14) Semangat Kesatuan (*Esprits de Corps*), ini berarti jiwa tim. Dikarenakan persatuan adalah kekuatan, manajemen harus menciptakan jiwa tim di antara pendidikan dan tenaga kependidikan. Hanya ketika seluruh orang bersama-sama menarik diri sebagai tim, terdapat ruang untuk merealisasikan tujuan yang akan dicapai. Keharmonisan dan persatuan antara orang-orang adalah sumber kekuatan yang besar untuk melaksanakan kegiatan. Untuk mencapai ini, Fayol menyarankan dua hal. Pertama, pembagian motto dan aturan harus dihindari. Kedua, hubungan komunikasi verbal digunakan untuk menghilangkan kesalahpahaman. Perbedaan menumbuhkan lebih kepekaan ketika diklarifikasi melalui komunikasi secara tertulis.⁷¹

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 14.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*, 15.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sule dan Saefullah sebagaimana yang dikutip Dewi Lina, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja.⁷²

Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebar luaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.⁷³

Budaya organisasi menjelaskan tentang bagaimana memandang bagian lain dan bagaimana setiap bagian berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut, sehingga budaya organisasi bersifat berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, termasuk lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan satu dengan lembaga pendidikan lainnya memiliki budaya yang berbeda dan mengalami perkembangan. Budaya organisasi tidak selalu tetap, bahkan perlu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap hidup, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.⁷⁴ Robbins mengatakan budaya organisasi itu

⁷² Dewi Lina, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating," *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 14, No. 1 (Maret 2014), 78.

⁷³ Marbawy Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*, 28.

⁷⁴ Chusnul Chotimah, "Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai dalam Budaya Organisasi untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan," *Jurnal Empirisma*, Vol. 24, No. 2 (Juli 2015), 285.

berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya atau tidak. Artinya budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Ini penting karena hal ini membedakan konsep budaya organisasi dari konsep kepuasan kerja.⁷⁵

Menurut Mas'ud sebagaimana yang dikutip Marbawy Adamy, *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur. Lebih lanjut Brahmasari mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja.⁷⁶

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan. Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana anggota tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi memercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.⁷⁷

⁷⁵ Hasan Hariri, Dedy H. Karwan, dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 99.

⁷⁶ Marbawy Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*, 28.

⁷⁷ Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja," *Jurnal Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1 (Maret 2016), 185-186.

Dengan pengertian budaya organisasi tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat pula dianggap sebagai kepribadian dari organisasi. Dengan demikian setiap individu, fasilitas, dan interaksinya dapat melakukan kesepakatan bersama membangun sebuah budaya organisasi.⁷⁸ Oleh karena itu, budaya organisasi harus diajarkan, dan ditanamkan terutama kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dipahami, dipikirkan, dan dirasakan. Hal ini dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.⁷⁹

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut:⁸⁰

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dalam pengertian lain, hal ini budaya organisasi juga mempunyai fungsi yang sejalan dengan yang telah dijelaskan, antara lain yaitu: *Pertama*, memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; *Kedua*, memudahkan komitmen kolektif; *Ketiga*, mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan *Keempat*, membentuk perilaku dengan manajer merasakan keberadaannya.⁸¹

⁷⁸ Teguh Suri]]]pto, "Pengaruh Atribut Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi dan Kinerja Karyawan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta," *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. III, No. 1 (Juni 2013), 21.

⁷⁹ Nurtanio Agus Purwanto, *Administrasi Pendidikan: Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Intishar Publishing, 2020), 40.

⁸⁰ Muh. Hidayat H. Yusuf, "Pengembangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan," *Jurnal Tarbawi*, Vol. 14, No. 1 (Januari-Juni 2017), 88.

⁸¹ *Ibid.*, 89.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi. Adapun karakteristik tersebut yaitu sebagai berikut:⁸²

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan secara individu. Kerja yang berorientasi kepada tim adalah individu bekerja melaksanakan tugas individunya dalam rangka meraih tujuan bersama.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai.
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

Sedangkan Luthans menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi yang meliputi:⁸³

- 1) Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
- 2) Norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu, lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
- 3) Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggotanya, misalnya tingginya kualitas kerja, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

⁸² Hasan Hariri, Dedy H. Karwan dan Ridwan, *Manajemen Pendidikan*, 98.

⁸³ Unang Wahidin, "Peran Budaya Organisasi Pendidikan Islam dalam Menghadapi Tantangan Pembangunan Masyarakat Negara dan Bangsa," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 02, No. 04 (Juli 2013), 415.

- 4) Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “kepuasan anda adalah harapan kami”, “berdiri di atas dan untuk semua golongan”.
- 5) Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi, adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

3. Manajemen Budaya

Manajemen budaya adalah proses evaluasi budaya dalam organisasi, yaitu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, budaya yang diperlukan oleh organisasi, dan mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan oleh organisasi. Terakhir adalah mengidentifikasi perubahan untuk mencapai budaya yang diinginkan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah manajemen budaya dalam organisasi.⁸⁴

a. Menganalisis budaya organisasi yang berlangsung saat ini

Menganalisis budaya dimulai dengan melihat masing-masing faktor secara terpisah dan menganalisis berbagai kemungkinan yang terjadi untuk setiap faktor.

- 1) Sejarah organisasi. Suatu organisasi dapat melakukan analisis terhadap kronologis perjalanan organisasi yang telah dilalui di masa lalu. Perjalanan organisasi yang dianalisis berdasarkan persepsi pihak-pihak eksternal organisasi seperti masyarakat, konsumen, para pemangku kepentingan terkait (*stakeholders*, yaitu lembaga keuangan, pemerintah, pemasok, pesaing, serikat pekerja). Analisis meliputi apakah yang persepsi pihak-pihak eksternal terhadap reputasi perusahaan, apakah persepsi positif atau negative dari berbagai sisi kepentingan masing-masing pihak tersebut. Termasuk ke dalam sejarah organisasi adalah pengalaman organisasi di masa lalu ketika menghadapi situasi tertentu yang menunjukkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Organisasi pun sebaiknya melihat respon individu maupun kelompok mengenai sejarah organisasi dan apakah respon tersebut

⁸⁴ Tasya Aspiranti, “Manajemen Budaya Organisasi”, 68.

disampaikan secara positif kepada individu lainnya yang baru bergabung dalam organisasi.

- 2) Ritual dan rutinitas organisasi. Analisis ritual dan rutinitas organisasi menggambarkan sejauh mana harapan konsumen terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi dan sejauh mana harapan anggota organisasi terhadap organisasi. Layanan apakah yang menjadi prioritas konsumen dan harapan apakah dari anggota organisasi yang harus dipenuhi organisasi. Perilaku seperti apakah yang menjadi respon individu organisasi ketika terjadi hal-hal yang di luar kebiasaan ketika melayani konsumen, sebaiknya menjadi bahan analisis organisasi. Organisasi pun sebaiknya menganalisis nilai-nilai inti yang digunakan ketika individu organisasi melayani konsumen.
- 3) Simbol. Analisis simbol berupa gambaran apakah organisasi menggunakan jargon-jargon, ikon, logo atau bahasa tertentu yang cukup dikenal oleh lingkungan eksternal organisasi. Perlu dianalisis, imej seperti apakah yang diasosiasikan masyarakat terhadap organisasi dan bagaimanakah respon anggota organisasi terhadap simbol-simbol yang digunakan oleh organisasi.
- 4) Struktur organisasi. Analisis mengenai struktur organisasi adalah mengenai bentuk struktur yang digunakan dalam organisasi, apakah berbentuk horizontal atau hirarkikal, apakah berbentuk formal atau informal, atau apakah berbentuk organik atau mekanistik. Analisis struktur organisasi pun meliputi evaluasi apakah terdapat garis formal atau informal dalam otoritas organisasi.
- 5) Sistem Kendali. Analisis mengenai proses atau prosedur kendali manakah di dalam organisasi yang paling kuat dan paling lemah. Proses atau prosedur kendali biasanya terkait dengan prosedur keuangan, imbalan dan kualitas. Dari kronologis kendali yang dilakukan organisasi, apakah organisasi seringkali kehilangan atau justru mengendalikan individu terlalu ketat. Apakah organisasi sudah memberikan imbalan yang sesuai untuk individu berprestasi dan memberikan sanksi untuk individu yang berbuat kesalahan. Prosedur seperti apakah yang dilakukan oleh organisasi untuk mengendalikan berbagai kegiatan operasional organisasi.⁸⁵
- 6) Struktur kekuasaan. Analisis mengenai siapakah sebenarnya pemegang kekuasaan di dalam organisasi, apakah otoritas dalam organisasi sesuai dengan struktur seperti yang dinyatakan dalam diagram organisasi atau sebenarnya ada

⁸⁵ *Ibid.*, 69.

kekuatan lain yang implisit tetapi sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan penting organisasi. Siapakah pengambil keputusan dalam organisasi dan apakah ada pihak-pihak yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi tetapi tidak sesuai dengan struktur otoritas. Analisis ini pun mengevaluasi apakah struktur organisasi telah dijalankan dengan benar ataukah banyak tidak dijalankan sebagaimana mestinya disebabkan adanya penyalahgunaan wewenang dan munculnya pihak-pihak yang tidak semestinya mempengaruhi pengambilan keputusan. Analisis di atas memberikan gambaran faktor-faktor apakah yang mempengaruhi budaya organisasi. Pandangan secara holistik terhadap organisasi akan dapat memberikan gambaran umum budaya apakah yang dianut oleh organisasi. Gambaran umum mengenai budaya organisasi mencerminkan faktor-faktor apakah di antara enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang perlu diperbaiki atau diubah sesuai dengan tujuan organisasi.

b. Mengidentifikasi budaya organisasi yang diperlukan

Melalui gambaran jejaring budaya yang komprehensif, suatu organisasi dapat melakukan identifikasi budaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Diawali dari strategi yang diambil oleh organisasi, dapat diidentifikasi budaya apakah sebenarnya yang diperlukan oleh organisasi.⁸⁶

c. Pemetaan kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan

Perbandingan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dapat memetakan kesenjangan antara keduanya dan memetakan pada saat ini budaya apakah yang merupakan pendukung tercapainya tujuan organisasi. Pemetaan kesenjangan meliputi faktor-faktor apakah yang tidak sejalan dengan strategi yang ditetapkan oleh organisasi, yang menentukan kesehatan dan produktivitas organisasi, yang melemahkan dan mendukung tujuan organisasi, yang perlu diubah dan nilai-nilai serta perilaku yang perlu dipertahankan untuk mendukung tujuan organisasi.

d. Memprioritaskan perubahan dan perencanaan untuk perubahan

Implementasi perubahan budaya bukanlah hal mudah, tetapi memerlukan perubahan nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku dan tantangan manajemen perubahan memerlukan waktu lama dan kerja keras dari setiap anggota organisasi yang terlibat. Melalui analisis budaya saat ini, dan desain perubahan, budaya yang

⁸⁶ *Ibid.*

diharapkan dapat diidentifikasi dan lingkungan budaya dapat mendukung kesuksesan, tercapainya tujuan organisasi juga kenyamanan kondisi kerja. Melalui keempat langkah tersebut, maka budaya organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi meskipun pada praktiknya tentu akan sangat situasional bergantung kepada karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi menjadi pertimbangan utama bagi suatu perusahaan ketika akan menentukan langkah-langkah pengelolaan manajemen budaya organisasi. Kesalahan pengambilan keputusan dalam manajemen budaya organisasi tidak hanya akan menghambat tercapainya tujuan organisasi, melainkan juga dapat semakin menyulitkan posisi perusahaan dalam membangun budaya organisasi sehingga penggalangan kekuatan organisasi melalui budaya dari semua elemen organisasi menjadi hal yang sangat menyulitkan.⁸⁷

4. Pelayanan Administrasi Pendidikan

a. Pelayanan

1) Pengertian Pelayanan

A.S. Moenir mendefinisikan “pelayanan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan tertentu dimana tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani atau dilayani, tergantung kepada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pengguna”.⁸⁸ Pelayanan adalah perihal atau cara melayani, yang berupa suatu kegiatan (upaya, tindakan) untuk menyiapkan, mengurus apa yang diperlukan orang lain. Pelayanan timbul karena adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan organisasi. Pelayanan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.⁸⁹ Hasibuan mendefinisikan pelayanan sebagai kegiatan pemberian jasa dari satu pihak ke pihak lain, dimana pelayanan yang baik

⁸⁷ *Ibid.*, 70.

⁸⁸ Randi Lefino Saputra, “Persepsi Mahasiswa terhadap Pelayanan Administrasi Pegawai Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) di Universitas Negeri Padang,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 (Juni 2014), 565.

⁸⁹ Sirajuddin Saleh, “Pelayanan Administrasi Kepegawaian”, 6.

adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima.⁹⁰

Sehingga berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan pelayanan merupakan kegiatan utama pada orang yang bergerak di bidang jasa, baik itu orang yang bersifat komersial ataupun yang bersifat non komersial. Namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelayanan yang dilakukan oleh orang yang bersifat komersial yang biasanya dikelola oleh pihak swasta dengan pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi non komersial yang biasanya adalah pemerintah. Kegiatan pelayanan yang bersifat komersial melaksanakan kegiatan dengan berlandaskan mencari keuntungan, sedangkan kegiatan pelayanan yang bersifat non komersial kegiatannya lebih tertuju pada pemberian layanan kepada masyarakat (layanan publik atau umum) yang sifatnya tidak mencari keuntungan akan tetapi berorientasikan kepada pengabdian.⁹¹ Murdoko mengatakan bahwa pada prinsipnya kunci dasar dari sebuah pelayanan adalah kemauan kita untuk dapat memenuhi kebutuhan orang lain dalam bentuk apapun. Jadi, tidaklah tepat apabila pelayanan hanya dimaknai sebagai salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan benda atau barang.⁹²

Pentingnya pelayanan dalam setiap aktivitas apapun tidak dapat terbantahkan bahkan tidak dapat dipungkiri, karena inti dari setiap kegiatan baik secara individu, kelompok, maupun organisasi adalah bagaimana memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, yaitu pelayanan prima, memuaskan, dan bermutu. Sehingga Kashmir menegaskan bahwa “profesional tidaknya sebuah organisasi atau lembaga dapat dilihat dari pelayanannya (*service*) yang ditampilkan organisasi/lembaga tersebut”.⁹³

2) Kualitas dan Dimensi Pelayanan

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda mulai yang konvensional hingga yang strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk seperti kinerja

⁹⁰ Randi Lefino Saputra, “Persepsi Mahasiswa terhadap Pelayanan Administrasi Pegawai Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) di Universitas Negeri Padang,” 566.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² Reszyi Febriani, “Persepsi Guru terhadap Pelayanan Administratif Pegawai Tata Usaha di SMP Kecamatan Koto Tangah,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 (Juni 2014), 607.

⁹³ Randi Lefino Saputra, “Persepsi Mahasiswa terhadap Pelayanan Administrasi Pegawai Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) di Universitas Negeri Padang,” 566.

(*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Kualitas dalam definisi strategis berarti segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Setiap orang mengartikannya secara berbeda-beda. Di bawah ini ada beberapa contoh definisi yang sering dijumpai antara lain:⁹⁴

- a) Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan
- b) Kecocokan untuk pemakaian
- c) Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan
- d) Bebas dari kerusakan/cacat
- e) Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
- f) Melakukan sesuatu secara benar semenjak awal
- g) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan

Dimensi kualitas jasa menurut pendapat dari Zeithmal menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Kedua hal tersebut ditentukan oleh sepuluh dimensi kualitas pelayanan, yaitu:⁹⁵

- a) *Tangibles*; berupa fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi,
- b) *Reliability*; berupa kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat,
- c) *Responsiveness*; berupa kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan,
- d) *Competence*; berupa pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan,
- e) *Courtesy*; berupa sikap perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak dan hubungan pribadi,
- f) *Credibility*; berupa sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat,
- g) *Security*; jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko,
- h) *Access*; berupa kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan,

⁹⁴ M. Hamdani Pratama, "Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Deskriptif tentang Strategi UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandem Kota Surabaya dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor)," *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 3, No. 3 (September-Desember 2015), 93.

⁹⁵ *Ibid.*, 93.

- i) *Communication*; berupa kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan dan aspirasi pelanggan, sekaligus ketersediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat,
- j) *Understanding the customer*; melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Dari definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan secara berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan masyarakat saat ini.⁹⁶

b. Administrasi Pendidikan

1) Pengertian Administrasi Pendidikan

Administrasi berasal dari bahasa latin *administrare* yang memiliki arti membantu atau melayani. Dalam bahasa Inggris perkataan administrasi berasal dari kata *administration*, yang artinya melayani, mengendalikan, atau mengelola suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara intensif.⁹⁷ Administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apa pun dapat dilaksanakan dengan baik.⁹⁸ Administrasi dalam perspektif manajemen, dipandang mempunyai peran penting sebagai “prevoyange” atau kemampuan melihat masa depan. Hal ini berarti administrasi dinilai mampu melihat keadaan masa yang akan datang dan mempunyai kesiapan untuk menghadapinya.⁹⁹

Administrasi pendidikan menurut Ngalim Purwanto sebagaimana yang dikutip Rosmiaty Aziz, ialah segenap proses pengarahan dan pengertian segala sesuatu, baik personal, spritual dan material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.¹⁰⁰ Hadari Nawawi mengemukakan administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses

⁹⁶ *Ibid.*, 94.

⁹⁷ Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2012), 2.

⁹⁸ Muhammad, *Pengantar Ilmu Administrasi Negara* (Lhokseumawe: Unimal Press, 2019), 1.

⁹⁹ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2016), 110.

¹⁰⁰ Rosmiaty Azis, *Pengantar Administrasi Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Sibuku, 2016), 3.

pengendalian usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan, secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama lembaga pendidikan formal.¹⁰¹ Praktek-praktek pendidikan yang diselenggarakan, jika tidak didukung oleh administrasi yang baik, maka besar kemungkinan hasil yang kurang memenuhi kualitas dan kuantitas yang telah direncanakan atau yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰²

Administrasi pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif, yaitu efektif dan efisien. Oleh karena itu, kriteria atau ukuran keberhasilan administrasi pendidikan adalah produktivitas pendidikan yang dapat dilihat pada prestasi atau efektivitas dan pada proses suasana atau efisiensi. Efektivitas dapat dilihat pada (1) masukan yang merata, (2) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, (3) ilmu dan keluaran yang *gayut* dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan (4) pendapatan tamatan atau luaran yang memadai. Selanjutnya efisiensi dapat dilihat pada (1) kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi, (2) semangat bekerja yang besar, (3) kepercayaan berbagai pihak, dan (4) pembiayaan waktu dan tenaga sekecil mungkin tetapi hasil yang besar mendekati ratio. Kriteria keberhasilan itu sangat penting dalam administrasi pendidikan sehingga apapun yang akan diinovasikan atau diterapkan supaya diukur atau dipertimbangkan atas kriteria keberhasilan.¹⁰³

2) Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Ruang lingkup yang tercakup di dalam administrasi pendidikan dapat dikelompokkan sebagai berikut:¹⁰⁴

- a) Administrasi material, yaitu kegiatan administrasi yang menyangkut bidang-bidang materi/benda-benda seperti; ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, dan lain-lain.
- b) Administrasi personel, mencakup di dalamnya administrasi personel guru dan pegawai sekolah, dan juga administrasi peserta didik.

¹⁰¹ Risnawati, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 3.

¹⁰² Reszyi Febriani, "Persepsi Guru terhadap Pelayanan Administratif Pegawai Tata Usaha di SMP Negeri Kecamatan Koto Tangah," 606.

¹⁰³ Umar Sidiq dan Wiwin Widyawati, *Kebijakan Pemerintah terhadap Pendidikan Islam di Indonesia* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 99-100.

¹⁰⁴ Mahidin, "Kajian Administrasi Pendidikan di Dunia Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, Vol. 7, No. 1 (Edisi Januari-Juni 2017), 135.

- c) Administrasi kurikulum, yang mencakup di dalamnya penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti pembagian tugas mengajar pada guru-guru, penyusunan silabus, dan sebagainya.

Hadari Nawawi menyatakan, bahwa secara umum ruang lingkup administrasi berlaku juga di dalam administrasi pendidikan. Ruang lingkup tersebut meliputi bidang-bidang kegiatan sebagai berikut:¹⁰⁵

Pertama, Manajemen Administrasi (*Administrative Management*). Bidang kegiatan ini disebut juga “*management of administrative function*” yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisasi/kelompok kerjasama mengajarkan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. *Kedua*, Manajemen Operatif (*Operative Management*). Bidang kegiatan ini disebut juga “*Management of Operative Function*” kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing setiap orang melaksanakan dengan tepat dan benar.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Rosmiaty Azis, *Pengantar Administrasi Pendidikan*, 12.

¹⁰⁶ *Ibid.*, 12-13.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan membahas pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Denzin dan Lincoln menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada dalam penelitian kualitatif. Metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen. Menurut Jane Richie sebagaimana yang dikutip Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.¹⁰⁷ Peneliti kualitatif mempelajari orang-orang dengan mendengarkan apa yang dikatakan, tentang diri mereka dan pengalamannya dari sudut pandang orang yang diteliti.¹⁰⁸

Jadi secara garis besar pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian. Misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya, secara holistik dengan cara deskriptif dalam suatu konteks khusus yang alami tanpa ada campur tangan manusia dan dengan memanfaatkan secara optimal sebagai metode ilmiah yang lazim digunakan.¹⁰⁹

Jenis penelitian yang dilakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu. Selanjutnya Creswell mengungkapkan sebagaimana yang dikutip Sri Wahyuningsih, bahwa apabila kita akan memilih studi untuk suatu kasus, dapat dipilih dari beberapa program studi atau sebuah program studi dengan menggunakan berbagai

¹⁰⁷ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 4-5.

¹⁰⁸ Salim dan Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi dalam Ilmu Sosial, Keagamaan dan Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 46.

¹⁰⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 5.

sumber informasi yang meliputi: observasi, wawancara, materi audio-visual, dokumentasi dan laporan. Konteks kasus dapat “mensituasikan” kasus di dalam settingnya yang terdiri dari setting fisik maupun setting sosial, sejarah atau setting ekonomi.¹¹⁰

Dengan demikian peneliti studi kasus berfokus pada kasus tertentu secara mendalam sehingga dapat mengidentifikasi hubungan sosial, proses dan kategori yang secara bersamaan dapat dikenali, khas, dan unik. Sehingga diperlukan detail yang cukup untuk memberikan gambaran tentang sebuah kasus.¹¹¹

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti kualitatif berusaha mencari dan menemukan sesuatu yang baru, mereka berusaha mencari, menemukan, menggali, menyelidiki dan menganalisis sesuatu dengan tekun dan teliti. Penelitian kualitatif menekankan pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawan dari eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹¹²

Seorang peneliti harus memiliki sikap yang khas dan kuat dalam penguasaan prosedur dan prinsip-prinsip dalam penelitian. Sikap-sikap yang harus dikembangkan seorang peneliti adalah sebagai berikut: 1). Objektif, seorang peneliti harus dapat memisahkan antara pendapat pribadi dan fakta yang ada, 2). Kompeten, seorang peneliti yang baik memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan penelitian dengan menggunakan metode dan teknik penelitian tertentu, 3). Faktual, seorang peneliti harus bekerja berdasarkan fakta yang diperoleh, bukan berdasarkan observasi, harapan, atau anggapan yang bersifat abstrak. Selain itu, seorang peneliti juga diharapkan memiliki pola pikir yang mendukung tugas-tugas mereka. Cara berpikir yang diharapkan dari seorang peneliti adalah sebagai berikut: 1). Berpikir skeptis, seorang peneliti harus selalu mempertanyakan bukti atau fakta yang dapat mendukung suatu pernyataan (tidak mudah percaya), 2). Berpikir analisis, peneliti harus selalu menganalisis setiap pernyataan atau persoalan yang dihadapi, 3). Berpikir kritis, mulai dari awal hingga akhir kegiatan,

¹¹⁰ Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya* (Madura: UTM Press, 2013), 3.

¹¹¹ Unika Prihatsanti, Suryanto dan Wiwin Hendriani, “Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi,” *Buletin Psikologi*, Vol. 26, No. 2 (2018), 128.

¹¹² Bakhrudin All Habsy, “Seni Memahami Penelitian Kualitatif dalam Bimbingan dan Konseling: Studi Literatur,” *Jurnal Konseling Andi Matappa*, Vol. 1, No. 2 (Agustus 2017), 91.

penelitian dilakukan berdasarkan cara-cara yang sudah ditentukan, yaitu prinsip memperoleh ilmu pengetahuan.¹¹³

Dalam penelitian ini, peneliti sendiri dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul utama. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sebagai peran utama. Dalam penelitian ini, peneliti sebagai pengamat aktivitas, pewawancara, dan observatory. Subjek penelitian langsung hadir ke lembaga pendidikan SMK Negeri 2 Ponorogo.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 2 Ponorogo, Jln. Laks. Yos Sudarso No. 21 A Kelurahan Kepatihan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. Dengan subjek penelitian pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. Peneliti memilih lembaga pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, dengan beberapa pertimbangan, *pertama*: lokasi penelitian yang mudah dijangkau sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. *Kedua*. Lokasi penelitian tersebut, sudah lama terbangun sebagai sekolah yang mempunyai prestasi yang unggul di bidang akademik maupun non akademik, terdapat guru-guru dengan kualitas terbaik yang kompeten di bidangnya. Dalam pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memberikan pelayanan yang terbaik, bahkan di SMK Negeri 2 Ponorogo mempunyai aplikasi master web yang digunakan untuk memudahkan para pegawai administrasi dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik. Selain pelayanan administrasinya yang sudah berjalan dengan baik, SMK Negeri 2 Ponorogo merupakan satu-satunya sekolah vokasi pariwisata dan teknologi di Ponorogo. SMK Negeri 2 Ponorogo sampai sekarang masih unggul dan eksis yang menjadikan sekolah sebagai pencetak wirausaha. Hal ini mampu menjadikan SMK Negeri 2 Ponorogo menjadi sekolah Pariwisata terunggul dengan tamatan lulus siap kerja maupun kuliah.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep.¹¹⁴ Adapun data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

¹¹³ Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 6.

¹¹⁴ Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 67.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, jejak dan lain-lain.¹¹⁵ Sumber data ini antara lain untuk mencari informasi dengan observasi langsung kepada kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan TU (Tata Usaha) di SMK Negeri 2 Ponorogo.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen.¹¹⁶ Data sekunder diperoleh sesuai dengan permasalahan yang diangkat dari penelitian. Data sekunder meliputi, profil sekolah, data-data mengenai administrasi sekolah, dan data hasil dalam pengembangan pelayanan administrasi sekolah, selebihnya adalah tambahan dokumen lainnya.

Sedangkan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data adalah tempat didapatkannya data yang diinginkan. Pengetahuan tentang sumber data merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar tidak terjadi ke salahan dalam memilih sumber data yang sesuai dengan tujuan penelitian.¹¹⁷

Teknik pengambilan sumber data dalam kegiatan penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan dikembangkan dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tau tentang apa yang kita harapkan. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar.¹¹⁸ Dalam *snowball sampling*, identifikasi awal dimulai dari seseorang atau kasus yang masuk dalam kriteria penelitian. Kemudian berdasarkan hubungan keterkaitan langsung maupun tidak langsung dalam suatu jaringan, dapat ditemukan responden berikutnya atau unit sampel berikutnya. Demikian seterusnya proses *sampling* ini berjalan sampai didapatkan informasi yang cukup dan jumlah sampel yang memadai dan akurat untuk dapat dianalisis guna menarik kesimpulan penelitian.¹¹⁹

¹¹⁵ Vina Herviani dan Angky Febriansyah, "Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan pada Young Entrepreneur Academy Indonesia Bandung," *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. VIII, No. 2 (Oktober 2016), 23.

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Ismail Nurdin dan Sri Hartati, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), 171.

¹¹⁸ Faizal Chan, dkk, "Dampak Bullying terhadap Percaya Diri Peserta Didik Sekolah Dasar", *Jurnal Pendas Mahakam*, Vol. 4, No. 2 (Desember 2019), 154-155.

¹¹⁹ Nina Nurdiani, "Teknik Sampling *Snowball* dalam Penelitian Lapangan", *Jurnal Comtech*, Vol. 5, No. 2 (Desember 2014), 1114.

Sementara itu menurut Burhan Bungin, dalam prosedur sampling yang paling penting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang syarat informasi. Menentukan sampel, dalam hal ini informan kunci atau keadaan sosial lebih tepat dilakukan dengan sengaja atau bertujuan, yakni dengan *purposive sampling*.¹²⁰

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan beberapa teknik yaitu:

1. Wawancara

Wawancara menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana yang dikutip Salim dan Syahrudin ialah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi kadangkala lebih) yang diarahkan oleh salah seorang dengan maksud memperoleh keterangan.¹²¹ Dengan demikian wawancara merupakan suatu interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran/*sharing* aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi. Wawancara bukanlah suatu kegiatan di mana satu orang hanya bertugas untuk melakukan/memulai pembicaraan sementara yang lain hanya mendengarkan.¹²² Peneliti dalam penelitian ini memilih wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pula, pengumpulan data dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data. Supaya setiap pewawancara mempunyai ketrampilan yang sama, maka diperlukan training kepada calon pewawancara.¹²³

Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan

¹²⁰ Faizal Chan, dkk, "Dampak Bullying terhadap Percaya Diri Peserta Didik Sekolah Dasar", 155.

¹²¹ Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi dalam Ilmu Sosial, Keagamaan dan Pendidikan*, 119.

¹²² Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 61.

¹²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015), 194-195.

lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.¹²⁴

Dalam melakukan teknik wawancara ini keberhasilan dalam mendapatkan informasi tergantung dari kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara. Dalam hal ini yang bertindak sebagai narasumber adalah:

- a. Kepala Sekolah untuk mendapatkan informasi dan data umum mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan.
- b. Waka Kurikulum untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang kurikulum.
- c. Waka Kesiswaan untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang kesiswaan.
- d. Tata Usaha untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang tata usaha.

2. Observasi

Observasi adalah bagian dalam pengumpulan data. Observasi berarti mengumpulkan data langsung dari lapangan.¹²⁵ Maksud utama observasi adalah menggambarkan keadaan yang diobservasi. Kualitas penelitian ditentukan oleh seberapa jauh dan mendalam peneliti mengerti tentang situasi dan konteks dan menggambarkannya sealamiah mungkin.¹²⁶

Dalam penelitian ini teknik observasi digunakan untuk mengamati dan mencatat berbagai peristiwa yang berkaitan dengan manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, merupakan hal yang sangat penting karena salah satu pengguna pelayanan administrasi ini ialah peserta didik. Oleh karena itu, manajemen budaya organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan tersebut.

Jenis observasi yang peneliti gunakan ini yaitu melalui observasi berperanserta (*participant observation*), dalam observasi ini peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi

¹²⁴ *Ibid.*, 197.

¹²⁵ Conny R. Semiawan, *Metode Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (Jakarta: PT Grasindo, 2010), 112.

¹²⁶ *Ibid.*, 114.

partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.¹²⁷

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.¹²⁸ Dalam penelitian kualitatif dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara mendalam sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.¹²⁹

Dalam teknik dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen budaya organisasi serta pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. Dalam hal ini, dokumentasi yang digunakan untuk memperoleh beberapa data yaitu:

- a. Sejarah berdirinya SMK Negeri 2 Ponorogo.
- b. Letak geografis SMK Negeri 2 Ponorogo.
- c. Visi, misi dan tujuan SMK Negeri 2 Ponorogo.
- d. Struktur organisasi SMK Negeri 2 Ponorogo.
- e. Keadaan guru, tenaga kependidikan dan siswa SMK Negeri 2 Ponorogo.
- f. Sarana dan prasarana SMK Negeri 2 Ponorogo.
- g. Potensi sekolah dan prestasi siswa di SMK Negeri 2 Ponorogo.
- h. Kegiatan pendukung di SMK Negeri 2 Ponorogo.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan analisis terhadap data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti melalui perangkat metodologi tertentu. Untuk penelitian eksplansif, yang bertolak pada suatu hipotesis, maka bagian ini merupakan tahap di mana si peneliti melakukan pengujian (*statistical hypothesis* dan *research hypothesis*) tanpa memberikan interpretasi berdasarkan hal-hal atau teori-teori lain di luar data yang diperoleh.¹³⁰ Menurut Moleong

¹²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 204.

¹²⁸ Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020), 148.

¹²⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 73.

¹³⁰ *Ibid.*, 108.

sebagaimana yang dikutip Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹³¹

Miles and Huberman sebagaimana yang dikutip Sugiyono mengemukakan, bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹³²

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.¹³³

Data yang direduksi oleh penulis adalah data tentang hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang meliputi manajemen budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan, yang terdiri dari perencanaan hingga evaluasi dalam pelayanan administrasi pendidikan yang dilakukan di lembaga SMK Negeri 2 Ponorogo.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Jika dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman menyatakan “*the most frequent form of display*

¹³¹ Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, 98-99.

¹³² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 337.

¹³³ *Ibid.*, 338.

data for qualitative research data in the past has been narrative text". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.¹³⁴

Data yang disajikan oleh peneliti adalah data mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

3. *Conclusion Drawing/verification* (Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.¹³⁵

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep validitas atau kesahihan dan reliabilitas atau keandalan data menurut versi positivisme yang disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya.¹³⁶ Dalam kaitan itu secara berkelanjutan selalu dilakukan uji keabsahan data yang dikumpulkan sehingga tidak ditemukan informasi yang salah atau yang tidak sesuai dengan konteksnya. Untuk itu peneliti perlu melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui uji kredibilitas (*credibility*). Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.¹³⁷

Agar data penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah maka perlu diadakan uji keabsahan data. Adapun teknik pengujian keabsahan data dalam proses penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:¹³⁸

¹³⁴ *Ibid.*, 341.

¹³⁵ *Ibid.*, 345.

¹³⁶ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Solo: Cakra Books, 2014), 114.

¹³⁷ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 88-89.

¹³⁸ *Ibid.*, 90.

1. Perpanjangan Pengamatan

Pada tahap awal peneliti memasuki lapangan, peneliti masih dianggap orang asing, masih dicurigai, sehingga informasi yang diberikan belum lengkap, tidak mendalam, dan mungkin masih banyak yang dirahasiakan. Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila data yang diperoleh selama ini setelah dicek kembali pada sumber data asli atau sumber data lain ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.¹³⁹

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian ini, sebaiknya difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, apakah data yang diperoleh itu setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan pengamatan dapat diakhiri. Untuk membuktikan apakah peneliti itu melakukan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan atau tidak, maka akan lebih baik jika dibuktikan dengan surat keterangan perpanjangan. Selanjutnya surat keterangan perpanjangan ini dilampirkan dalam laporan penelitian.¹⁴⁰

2. Meningkatkan Ketekunan

Ketekunan pengamat merupakan langkah dalam mendapatkan data yang sah dengan berusaha untuk menemukan ciri-ciri dalam situasi yang relevan dengan persoalan yang dikaji. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen penelitian yang kualitasnya sangat mempengaruhi keterpercayaan dan kehandalan hasil penelitian. Oleh sebab itu, ketekunan peneliti sangat diperlukan ketika melakukan penelitian. Ketekunan peneliti dapat membantu penemuan fokus penelitian untuk mencapai “kedalaman” data yang dikumpulkan dan analisisnya.¹⁴¹

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.¹⁴² Meningkatkan ketekunan itu ibarat mengecek soal-soal, atau yang telah dikerjakan, ada yang salah atau tidak. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan

¹³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 369.

¹⁴⁰ *Ibid.*, 370.

¹⁴¹ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 115.

¹⁴² Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 93.

kembali terhadap data yang telah ditemukan, selain itu peneliti dapat memberikan diskripsi data yang akurat dan sistematis tentang yang diamati.¹⁴³

Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan oleh peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan terinci secara berkesinambungan terhadap manajemen budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan SMK Negeri 2 Ponorogo.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data yang bersangkutan. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan keabsahan data melalui sumber yang lainnya.¹⁴⁴ Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.¹⁴⁵ Dengan demikian peneliti menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Adapun penjelasan dari masing-masing jenis triangulasi sebagai berikut:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan dengan mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara; membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.¹⁴⁶

Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah wawancara dengan observasi, mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

b. Triangulasi Metode

Triangulasi metode adalah usaha mengecek keabsahan data, atau mengecek keabsahan temuan penelitian. Triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Pelaksanaannya dapat juga dengan cara cek dan ricek.¹⁴⁷ Triangulasi metode berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 115.

¹⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 372.

¹⁴⁶ Bachtiar S. Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif," *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol. 10, No. 1 (April 2010), 56.

¹⁴⁷ *Ibid.*, 57.

beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama dengan cara observasi partisipatif, wawancara terstruktur, dan dokumentasi untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.¹⁴⁸

H. Tahapan-tahapan Penelitian

Menurut Lexy J. Moleong sebagaimana yang dikutip Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, tahapan ini terdiri dari tahap pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data.¹⁴⁹ Adapun tahapan-tahapan penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Tahapan Pra-Lapangan

Pada tahap pra-lapangan ini ada enam kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti kualitatif yang mana dalam tahap ini ditambah dengan satu pertimbangan yang perlu dipahami, yaitu etika penelitian lapangan.¹⁵⁰ Dalam tahapan pra-lapangan ini peneliti menggunakan 7 langkah kegiatan dan pertimbangan yaitu, menyusun rancangan penelitian, memilih lokasi penelitian, mengurus perizinan penelitian, menjajaki dan menilai lokasi penelitian, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian, dan persoalan etika penelitian. Adapun tahapan pra-lapangan ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Menyusun rancangan penelitian

Memasuki langkah ini peneliti harus memahami berbagai metode dan teknik penelitian. Metode dan teknik penelitian disusun menjadi rancangan penelitian. Mutu keluaran penelitian ditentukan oleh ketepatan rancangan penelitian serta pemahaman dalam penyusunan teori.¹⁵¹

b. Memilih lokasi penelitian

Pemilihan lokasi penelitian diarahkan oleh teori substansif yang dirumuskan dalam bentuk hipotesis kerja walaupun masih tentatif sifatnya. Hipotesis kerja itu baru akan dirumuskan secara tetap setelah dikonfirmasi dengan data yang muncul ketika peneliti sudah memasuki kancah latar penelitian. Dalam penentuan lokasi penelitian perlu untuk mempertimbangkan waktu, biaya, tenaga yang dimiliki peneliti kualitatif.

¹⁴⁸ Putri Rizca Ayu dan Fakhruddin, "Pemenuhan Kebutuhan Belajar Anak Jalanan di Kota Semarang Melalui Program Pendidikan Nonformal", *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah*, Vol. 2, No. 1 (Februari 2017), 26.

¹⁴⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 24.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ *Ibid.*

c. Mengurus perizinan penelitian

Pertama-tama yang perlu diketahui oleh peneliti adalah siapa saja yang berwenang memberikan izin pelaksanaan penelitian tersebut. Tentu saja peneliti jangan mengabaikan izin meninggalkan tugas yang dimintakan dari atasan peneliti sendiri, dan seterusnya yang terkait dengan penelitian. Di samping itu tokoh kunci dalam kehidupan masyarakat tertentu, tokoh adat, semuanya ini harus ditempuh untuk memperlancar pengumpulan data agar tidak menghambat kegiatan penelitian.

d. Menjajaki dan menilai lokasi penelitian

Tahap ini, baru pada tahap orientasi lapangan, belum sampai pada titik pengumpulan data yang sebenarnya. Penjajakan dan penilaian lokasi penelitian ini akan sempurna bila peneliti banyak membaca, mengenal, dan mengetahui dari konsultan penelitian terkait dengan situasi, kondisi lokasi penelitian.¹⁵²

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Persyaratan dalam memilih dan menentukan seorang informan ia harus jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk anggota salah satu kelompok yang bertikai dalam latar penelitian, dan mempunyai pandangan tertentu tentang peristiwa yang terjadi.

Di samping itu, pemanfaatan informan bagi peneliti ialah agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjaring, jadi sebagai sampling internal karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek lainnya.

f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Peneliti hendaknya menyiapkan tidak hanya perlengkapan fisik, tetapi segala macam perlengkapan penelitian yang diperlukan. Sebelum penelitian memerlukan izin mengadakan penelitian, kontak dengan daerah yang menjadi latar penelitian melalui surat atau melalui orang yang dikenal sebagai penghubung ataupun secara resmi dengan surat melalui jalur instansi pemerintahan. Yang penting ialah agar peneliti sejauh mungkin sudah menyiapkan segala alat dan perlengkapan penelitian yang diperlukan sebelum ia terjun ke dalam kancah penelitian.¹⁵³

¹⁵² *Ibid.*, 26-27.

¹⁵³ *Ibid.*, 30-31.

g. Persoalan etika penelitian

Salah satu ciri utama penelitian kualitatif ialah orang sebagai alat atau sebagai instrumen yang mengumpulkan data. Hal itu dilakukan dalam pengamatan berperanserta, wawancara mendalam, pengumpulan dokumen, foto, dan sebagainya. Persoalan etika akan timbul apabila peneliti tidak menghormati, tidak mematuhi, dan tidak mengindahkan nilai-nilai masyarakat dan pribadi tersebut. Peneliti sebaiknya mengikuti budaya atau nilai-nilai yang dianut masyarakat tempat penelitian dilakukan. Jika tidak, maka terjadilah benturan nilai, konflik, frustrasi, dan sebagainya. Hal ini akan berakibat besar pada kemurniaan pengumpulan data.¹⁵⁴

2. Tahapan Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian menggunakan metode yang telah ditentukan.¹⁵⁵ Dalam tahapan pekerjaan lapangan ini peneliti menggunakan tiga langkah yang dilakukan oleh peneliti yaitu, memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan, dan berperan serta mengumpulkan data.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahap di mana peneliti melakukan analisis data yang telah diperoleh, baik dari informan maupun dokumen-dokumen pada tahap sebelumnya.¹⁵⁶ Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data.¹⁵⁷

Dalam analisis data ini peneliti melakukan analisis data-data yang telah dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

¹⁵⁴ *Ibid.*, 31.

¹⁵⁵ *Ibid.*, 34.

¹⁵⁶ *Ibid.*, 38.

¹⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 336.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini akan membahas deskripsi data umum dan deskripsi data khusus.

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Berdirinya SMK Negeri 2 Ponorogo

Keberadaan SMK Negeri 2 Ponorogo awalnya diprakarsai oleh ibu-ibu Dharma Wanita Unit Kantor Depdikbud Kabupaten Ponorogo dengan mendirikan SMKK Dharma Wanita di Ponorogo tanggal 2 Februari 1978 dengan jurusan Boga. Mengingat semakin banyaknya peminat dan sambutan masyarakat yang begitu besar maka pada tanggal 25 Juli 1981 mendapat status sekolah negeri dari pemerintah dengan nama SMKK Negeri melalui SK Menteri Pendidikan dengan Nomor : 0236/C/1981, berisi tentang Penegerian, dengan jurusan Jasa Boga dan Tata Busana. Pada tanggal 5 Desember 1983 mendapatkan SK No. A.9803/104.1.2/C1.83/ SK tentang Penunjukan Kepala Sekolah atas nama Ny. S. Hendro Soegito mulai tahun 1980. Beliau menjabat kepala sekolah sampai tahun 1990. Pada tahun 1990 s.d. 1993 sebagai Kepala Sekolah Dra. Hartini dan tidak mengalami perubahan jurusan. Mulai tanggal 31 Desember 1993 sebagai Kepala Sekolah adalah Dra. Prasetyaningsih berdasar SK Nomor 8/089/A2.12/C/1993, beliau iumenjabat mulai tahun 1993 s.d. 1998. Pada era beliau ini mengalami penambahan satu jurusan yaitu jurusan Tata Kecantikan Rambut. Pada saat itu juga menyesuaikan dengan undang-undang pendidikan nasional dan peraturan pemerintah no. 29 tahun 1990, nama SMKK dirubah menjadi SMK Negeri 2 Ponorogo.

Kemudian pada tahun 1998 s.d. 2007 Kepala Sekolah dijabat oleh Drs. Dwikorahadi Meinanda, MM., berdasarkan SK dari Kakanwil Dinas P dan K Propinsi Jawa Timur atas nama menteri pendidikan nasional No. 36865/104/KP/2000, tanggal 15 April 2000 tentang Penugasan bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Dan sejak tanggal 2 Januari 2007 sampai dengan 30 Desember 2013 Kepala Sekolah dijabat oleh Drs. Udi Tyas Arinto, MM. Pada masa kepemimpinan Drs. Udi Tyas Arinto, MM., ini program studi keahlian yang dimiliki SMK Negeri 2 Ponorogo adalah Prodi Tata Boga dengan dua kompetensi keahlian, yaitu Jasa Boga dan Patiseri. Prodi Tata Busana dengan kompetensi keahlian Busana Butik, dan Prodi Tata Kecantikan dengan kompetensi keahlian Tata Kecantikan Rambut dan Tata

Kecantikan Kulit. Terhitung mulai tahun pembelajaran 2013/2014 SMK Negeri 2 Ponorogo membuka Prodi baru yaitu Prodi Teknik Komputer dan Informatika, kompetensi keahlian Teknik Komputer dan Jaringan. Pada masa kepemimpinan Drs. H. Hery Aprianto, M.Pd., prodi yang dikembangkan di SMK Negeri 2 Ponorogo tetap sama seperti era Drs. Udi Tyas Arinto, MM. Namun Kurikulum yang dijalankan adalah mengacu pada Kurikulum 2013. Kemudian di tahun pelajaran 2019/2020 ini di bawah kepemimpinan Sujono, M.Pd dibuka Kompetensi Keahlian baru yaitu Usaha Perjalanan Wisata. Dengan demikian Kompetensi Keahlian yang dikembangkan di SMK Negeri 2 Ponorogo mulai tahun pelajaran 2019/2020 adalah Teknik Komputer dan Jaringan, Akomodasi Perhotelan, Usaha Perjalanan Wisata, Tata Boga, Tata Busana, dan Tata Kecantikan Kulit dan Rambut. Sejak tanggal 26 Mei 2020 SMK Negeri 2 Ponorogo dipimpin oleh Farida Hanim Handayani, S.Pd., M.Pd., yang mana beliau sudah pernah menjadi guru Tata Boga di sekolah ini sejak tahun 1993 selepas lulus dari ikatan dinas program mahapeserta didik Gizi IPB-Bogor.

SMK Negeri 2 Ponorogo bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi tenaga pelaksana tingkat menengah yang terampil, terlatih sesuai dengan program keahlian yang dipilihnya serta dapat menerapkan kemampuannya untuk berwiraswasta/bekerja mandiri.¹⁵⁸

2. Letak Geografis SMK Negeri 2 Ponorogo

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Ponorogo (SMK N 2 Ponorogo) berada di Jln. Laks Yos Sudarso No. 21 A, Kelurahan Kapatihan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Sekolah ini memiliki letak geografis strategis, karena terletak di jalan raya yang dilalui oleh angkutan kota/desa dari Ponorogo ke Pacitan atau sebaliknya, sehingga anak-anak yang berada di desa/kelurahan di sekitar Ponorogo dapat menempuh perjalanan ke sekolah ini dengan lancar. Dengan dukungan transportasi yang mudah dan publikasi sekolah relatif meluas dan merata di masyarakat sekitarnya, maka sekolah ini diminati anak-anak baik yang bertempat tinggal di desa maupun di kota. Adanya kondisi geografis yang cukup strategis ini menyebabkan para peminat semakin meningkat.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/02 II/2021

¹⁵⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 11/D/23 II/2021

3. Visi, Misi dan Tujuan SMK Negeri 2 Ponorogo

a. Visi SMK Negeri 2 Ponorogo

Menjadi SMK Pariwisata dan Teknologi yang unggul, berlandaskan IMTAQ, berwawasan IPTEK, peduli dan berbudaya lingkungan.

b. Misi SMK Negeri 2 Ponorogo

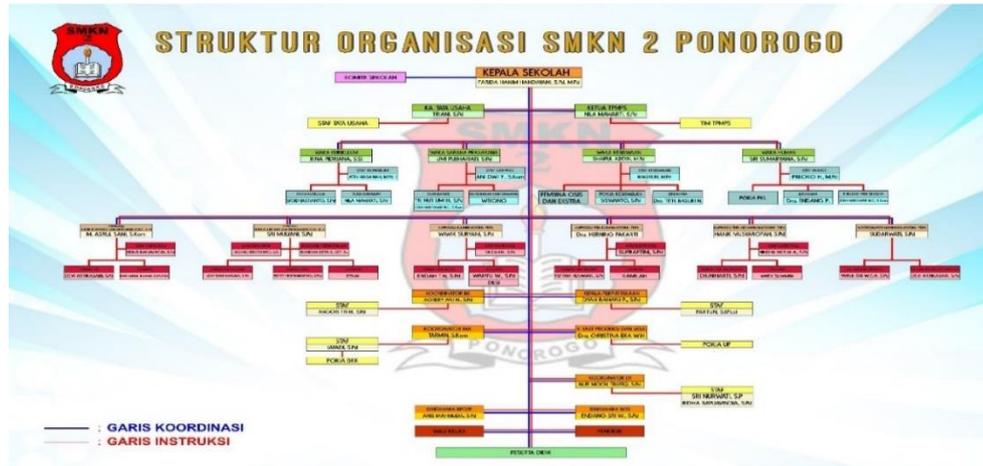
- 1) Mengembangkan kultur pendidikan untuk memberdayakan peserta didik menjadi insan yang berakhlak mulia, berkarakter, kreatif dan kompetitif.
- 2) Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.
- 3) Meningkatkan sarana prasarana pendidikan untuk mendukung proses pembelajaran optimal yang berbasis pada implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Menanamkan kemandirian siswa melalui kegiatan pembiasaan, kewirausahaan dan pengembangan diri yang terencana.
- 5) Menanamkan sikap kepekaan sosial, ramah lingkungan dan menjunjung tinggi kearifan dalam keberagaman.

c. Tujuan SMK Negeri 2 Ponorogo

- 1) Terbentuknya tamatan yang profesional, tangguh, jujur, disiplin, mandiri, dan tanggung jawab.
- 2) Terjalinnnya kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri.
- 3) Menghasilkan tamatan yang memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif di bidangnya.
- 4) Terwujudnya pusat layanan informasi bidang pariwisata dan teknologi.
- 5) Terwujudnya Businnes Center dan pengembangan produk/jasa melalui Teaching Factory dan Unit Produksi.
- 6) Terbentuknya tamatan yang peduli dan berbudaya lingkungan.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 10/D/16 II/2021

4. Struktur Organisasi SMK Negeri 2 Ponorogo



Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMK Negeri 2 Ponorogo

Melalui struktur organisasi yang dijabarkan, diharapkan semua individu yang terlibat mampu mendorong SMK Negeri 2 Ponorogo mencapai tujuan dan sasaran melalui tugas dan wewenang. Struktur organisasi yang dikembangkan dalam struktur organisasi ini terdiri dari:

- 1) Standar kompetensi SDM Aparatur untuk setiap jabatan, baik jabatan Kepala Sekolah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Wakil Kepala Sekolah, dan Koordinator Kegiatan.
- 2) Analisis kebutuhan diklat SDM Aparatur sesuai dengan jabatan yang tersedia dalam Training Need Analysis selama 5 Tahun.¹⁶¹

5. Keadaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Siswa SMK Negeri 2 Ponorogo

Guru memiliki peran strategis dalam bidang pendidikan; guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan.¹⁶² Di SMK Negeri 2 Ponorogo guru sudah memenuhi kriteria-kriteria yang sesuai dengan standar kualifikasi guru. Bahkan ada beberapa guru yang bergelar magister (S2). Di SMK Negeri 2 Ponorogo memiliki enam jurusan atau prodi, yaitu: Tata Boga, Tata Busana, Tata Kecantikan, TKJ (Teknik Komputer dan Jaringan), APH (Akomodasi Perhotelan), dan UPW (Usaha Perjalanan Wisata). Dari keenam jurusan ini siswa dilatih dengan keterampilan khusus oleh guru yang sudah ahli dalam jurusan tersebut. Jadi, bisa diakui seluruh guru atau pendidik di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memenuhi kriteria sebagai tenaga pendidik yang profesional.

¹⁶¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/02 II/2021

¹⁶² Slameto, "Permasalahan-Permasalahan Terkait dengan Profesi Guru SD," *Jurnal Scholaria*, Vol. 4, No. 3 (September 2014), 2.

Adapun jumlah guru di SMK Negeri 2 Ponorogo ada 78 guru yang terdiri dari 47 guru PNS dan 31 guru GTT. Berikut data rekapitulasi jumlah guru sertifikasi, non sertifikasi dan jumlah guru berdasarkan mata pelajaran di SMK Negeri 2 Ponorogo.¹⁶³

Tabel 4.1 Data Jumlah Guru Sertifikasi dan Non Sertifikasi

Jumlah Guru	PNS			Non PNS			Tambah Jam			Total		
	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml
Seluruhnya	13	35	48	7	24	31	2	2	4	22	61	83
Bersertifikat Pendidik	12	32	44		8	8	2	2	4	14	42	56

Tabel 4.2 Data Jumlah Guru Berdasarkan Mata Pelajaran

Jumlah Guru	PNS			Non PNS			Tambah Jam			Total		
	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml
Mapel A dan B, Mulok	10	7	17	3	10	13	2	1	3	15	18	33
KWU		2	2		1	1					3	3
IPA/Fisika/Kimia		2	2		1	1					3	3
Jumlah	10	11	21	3	12	15	2	1	3	15	24	39
BK		3	3	1	1	2				1	4	5
Produktif TKJ	3		3	2	2	4				5	2	7
Produktif Perhotelan		2	2	1	2	3				1	4	5
Produktif Tata Boga		6	6		2	2					8	8
Produktif Tata Kecantikan		4	4		4	4					8	8
Produktif Tata Busana		9	9								9	9
Jumlah	3	21	24	3	10	13				6	31	37
Total	13	35	48	7	23	30	2	1	3	22	59	81

Tenaga kependidikan disini dituntut menguasai perkembangan teknologi/aplikasi. Adapun jumlah tenaga kependidikan/administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo ada 34 orang sesuai dengan tugasnya masing-masing, terdiri dari 8 tenaga kependidikan yang sudah PNS dan 28 tenaga kependidikan yang Non PNS.¹⁶⁴ Berikut rekapitulasi jumlah tenaga kependidikan yang disertai dengan tabel.

¹⁶³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/02 II/2021

¹⁶⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/02 II/2021

Tabel 4.3 Data Jumlah Tenaga Kependidikan

No	Jenis Tugas	Ketersediaan Tenaga Kependidikan		
		PNS	Non PNS	Jumlah
1	Pengadministrasi Kepegawaian	1		1
2	Pengadministrasi Umum	2		2
3	Pengadministrasi Keuangan	1	3	4
4	Pengadministrasian Sarana Dan Prasarana	1		1
5	Pengadministrasi Kependidikan	1		1
6	Pramu Bakti		5	5
7	Pengadministrasi Perpustakaan		1	1
8	IT/MR		2	2
9	Keamanan		6	6
10	Laboran/ Asisten Bengkel	2	8	10
11	Persuratan		1	1
Jumlah		8	26	34

Siswa adalah subjek yang terlibat dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Di sekolah tersebut siswa mengalami proses belajar, setelah mengalami proses belajar tersebut diharapkan siswa berubah sesuai dengan apa yang dipelajari dari proses belajar tersebut.¹⁶⁵ Adapun jumlah siswa di SMK Negeri 2 Ponorogo seluruhnya ada 1347 siswa, terdiri dari 68 siswa laki-laki dan 1279 siswa perempuan.¹⁶⁶ Dengan rincian sesuai jenjang kelas yaitu:

- a. Kelas X dengan jumlah 484 siswa, terdiri dari 18 siswa laki-laki dan 466 siswa perempuan.
- b. Kelas XI dengan jumlah 475 siswa, terdiri dari 33 siswa laki-laki dan 442 siswa perempuan.
- c. Kelas XII dengan jumlah 388 siswa, terdiri dari 18 siswa laki-laki dan 371 siswa perempuan.

¹⁶⁵ Dani Firmansyah, "Pengaruh Strategi Pembelajaran dan Minat Belajar terhadap Hasil Belajar Matematika," *Jurnal Pendidikan UNSIKA*, Vol. 3, No. 1 (Maret 2015), 36.

¹⁶⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/02 II/2021

Tabel 4.4 Jumlah Peserta Didik

NO	KOMPETENSI KEAHLIAN	JUMLAH PESERTA DIDIK									TOTAL
		KELAS X			KELAS XI			KELAS XII			
		L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML	
1	TEKNIK KOMPUTER & JARINGAN	10	58	68	12	56	68	3	60	63	199
2	PERHOTELAN	0	66	66	5	60	65	2	33	35	166
3	USAHA PERJALANAN WISATA	1	22	23							23
4	TATA BOGA	7	101	108	16	88	104	11	91	101	313
5	TATA KECANTIKAN	-	105	105	-	100	100	-	77	77	282
6	TATA BUSANA	-	114	114	-	138	138	2	110	112	364
TOTAL		18	466	484	33	442	475	18	371	388	1347

6. Sarana dan Prasarana SMK Negeri 2 Ponorogo

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang menunjang dalam proses pembelajaran. Tanpa itu, pendidikan tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan sehingga sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran.¹⁶⁷ Untuk menunjang pelaksanaan proses pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, maka sarana pembelajaran di usahakan agar selalu mengacu kepada program *link and match* dengan industri, karena itu beberapa sarana pendidikan khususnya yang berkenaan dengan kompetensi inti analisis kimia dilaksanakan sesuai dengan standar sarana industri. Selain itu pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana dimaksudkan pada pasal 42.d. 48 PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan berkaitan dengan standar minimum tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang mencakup; kelengkapan prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan gedung, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh satuan pendidikan, dan kelengkapan sarana yang terdiri dari

¹⁶⁷ Mona Novita, "Sarana dan Prasarana yang Baik Menjadi Bagian Ujung Tombak Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Nur El-Islam*, Vol. 4, No. 2 (Oktober 2017), 102.

perabot, setiap satuan pendidikan tetap dikembangkan berdasarkan kebutuhan standar minimum.¹⁶⁸ Fasilitas yang dimiliki SMK Negeri 2 Ponorogo untuk menunjang kegiatan belajar mengajar adalah sebagai berikut:

- a. Seluruh ruang teori yang memadai menggunakan LCD Proyektor.
- b. Lab komputer yang memungkinkan untuk melaksanakan pembelajaran dengan sistem teknologi informatika.
- c. WIFI dengan akses internet 24 jam.
- d. Perpustakaan dengan koleksi buku yang cukup lengkap untuk memudahkan siswa dalam mencari referensi buku atau bacaan yang lain.
- e. Peralatan praktek yang standart industri siap pakai dalam berbagai kompetensi.
- f. Tersedia koperasi sekolah lengkap dengan segala material yang menjadi kebutuhan keperluan siswa sehubungan dengan kegiatan pembelajaran seperti alat tulis menulis, buku dan keperluan lainnya.
- g. Unit Kesehatan Sekolah (UKS) satu ruang khusus untuk siswa maupun warga sekolah bila terjadi kecelakaan kerja, serta dilengkapi dengan beberapa obat dan peralatan sesuai standar P3K.
- h. Aula serbaguna
- i. Mushola yang sangat menunjang dalam kegiatan keagamaan khususnya dalam melaksanakan kewajiban Sholat bagi warga SMK Negeri 2 Ponorogo yang melaksanakannya, digunakan pula sebagai sarana pembelajaran Agama Islam pada kegiatan praktek Agama.
- j. Lapangan Olahraga, ditengah bangunan terdapat lapangan olahraga yang aktif digunakan untuk siswa berolahraga, dan merupakan area multi fungsi jika kegiatan pembelajaran usai lapangan ini digunakan untuk sarana ekstrakurikuler siswa.
- k. Kafetaria, siswa dapat menikmati berbagai hidangan yang tersedia di kafetaria.

Kemudian untuk mengetahui Infrastruktur SMK Negeri 2 Ponorogo dapat dilihat pada transkrip dokumentasi.¹⁶⁹

7. Potensi Sekolah dan Prestasi Siswa di SMK Negeri 2 Ponorogo

- a. Potensi Sekolah
 - 1) Membangun TEFA dan UP setiap program keahlian
 - 2) Membangun Link and Match dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI).

¹⁶⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 12/D/23 II/2021

¹⁶⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/02 II/2021

- 3) Mengoptimalkan kinerja Bursa Kerja Khusus (BKK) untuk penempatan peserta didik tamatan.
 - 4) Mengoptimalkan kinerja Bimbingan dan Konseling (BK) untuk pemberian layanan studi lanjut.
 - 5) Memenuhi sarana prasarana dengan Standar Industri di semua Program Keahlian (Progli).
 - 6) Pernikahan (hubungan holistik) sekolah dengan Dunia Industri dan Dunia Kerja (IDUKA).
 - 7) Pengembangan Edotel sebagai Sarana Pembelajaran dan Unit Usaha Program Keahlian Perhotelan dan Jasa Pariwisata.¹⁷⁰
- b. Prestasi Siswa Tahun 2018-2020
- 1) Juara 3 Pencak Silat Rektor Cup ITS Surabaya 2018 Tingkat Provinsi Jawa Timur.
 - 2) Juara 2 Cipta Kreasi Kue PIE BOGASARI Tahun 2018.
 - 3) Juara 1 Lomba Photography dalam Rangka Hari Pers Nasional Tingkat Kabupaten Tahun 2018.
 - 4) Juara 3 Film Pendek “DAMON FEST” SMADA Tahun 2018.
 - 5) Juara 3 Lomba Pidato Tingkat Jatim, Jateng, dan DIY Tahun Ajaran 2018/2019.
 - 6) Juara 1 Puisi Tingkat Kabupaten Tahun Ajaran 2018/2019.
 - 7) Juara 3 Pidato Tingkat Kabupaten Tahun Ajaran 2018/2019.
 - 8) Juara Harapan 2 Puisi FLSN Tingkat Provinsi Tahun Ajaran 2018/2019.
 - 9) Juara 3 Puisi Tingkat Kabupaten Tahun Ajaran 2018/2019.
 - 10) Juara 1 LKS Bidang Pastry Cook Tingkat Provinsi Tahun 2019.
 - 11) 10 Besar LKS Bidang Pastry Cook Tingkat Nasional Tahun 2019.
 - 12) Juara 2 Bidang Lomba Fashion Teknologi Tingkat Provinsi Tahun 2019.
 - 13) Juara Umum Foto Model Timbul Jaya Plaza Madiun Tingkat Karesidenan Madiun Tahun Ajaran 2019/2020.
 - 14) Juara 1 Top Model Ponorogo City Center Tingkat Kabupaten Ponorogo Tahun Ajaran 2019/2020.¹⁷¹

¹⁷⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/02 II/2021

¹⁷¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 09/D/02 II/2021

8. Kegiatan Pendukung di SMK Negeri 2 Ponorogo

Selain kegiatan belajar di kelas, ada kegiatan-kegiatan lain yang menunjang perkembangan dan mengembangkan minat, bakat dan hobi siswa. Kegiatan disini ada dua aspek. Aspek pertama ialah kegiatan penunjang kegiatan pembelajaran dan aspek yang kedua adalah kegiatan pengembangan minat, bakat dan hobi siswa.

Kegiatan siswa di SMK Negeri 2 Ponorogo ada dua yaitu, kegiatan PRAKERIN dan Ekstrakurikuler. Kegiatan PRAKERIN adalah kegiatan Praktek Kerja Industri dari masing-masing jurusan yang dilaksanakan pada kelas XI selama 6 bulan. Adapun kegiatan ekstrakurikuler siswa yaitu:¹⁷²

- a. Paskibraka
- b. PKS (Patroli Keamanan Sekolah)
- c. Pramuka
- d. Futsal
- e. Pencak Silat
- f. Tari
- g. Karawitan
- h. Rohis
- i. Jurnalistik
- j. PMR
- k. Fashion Show
- l. Panjat Tebing

B. Deskripsi Data Khusus

1. Perencanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Perencanaan adalah suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) di masa depan serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan dalam hal ini berarti suatu proses secara sistematis dalam kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada tahap ini perencanaan sangat penting dilakukan sebelum tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi, setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Dalam mengelola administrasi pendidikan dibutuhkan kematangan dalam mengatur pola administrasi yang sesuai dengan aturan yang berlaku dan terencana.

¹⁷² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 15/D/02 III/2021

Administrasi pendidikan meliputi segala hal yang dapat memperlancar dan membentuk penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah, sehingga tujuan pendidikan dapat ditempuh melalui bentuk-bentuk kegiatan secara tertib dan teratur. Bidang cakupan administrasi pendidikan yang akan dikaji ini meliputi bidang tata usaha, bidang kesiswaan, dan bidang kurikulum. Sehingga dengan adanya perencanaan yang baik dan benar, sebuah tujuan bisa didapat dengan lebih baik pula.

Perencanaan dimulai dengan penetapan tujuan, dalam penetapan tujuan akan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan serta mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Dalam penetapan tujuan inilah yang merupakan langkah penting pertama dalam menyusun kebijakan dan prosedur. Di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam penetapan tujuan perencanaan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi dari sekolah, berdasarkan rumusan tujuan yang jelas dan terarah. Kemudian perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan sekolah. Sehingga dengan terbentuknya budaya organisasi di suatu lingkungan pendidikan dalam hal ini sekolah, lebih lanjut diperlukan sebuah kerjasama yang komprehensif dari setiap unsur sekolah baik itu kepala sekolah, pegawai/staf, guru, dan peserta didik. Hal ini sebagaimana yang di sampaikan Ibu Farida Hanim Handayani selaku Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo dalam wawancara berikut:

“Tahap pertama yaitu Tahap Perencanaan dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi dari sekolah. Tanpa adanya rumusan tujuan yang jelas, sekolah akan menggunakan sumber daya, sumber dayanya secara tidak efektif. Kemudian perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan sekolah. Sehingga dengan terbentuknya budaya organisasi di suatu lingkungan pendidikan dalam hal ini sekolah, sejatinya diperlukan sebuah kerjasama yang komprehensif dari setiap unsur sekolah baik itu kepala sekolah, pegawai/staf, guru, dan peserta didik dalam merencanakan nilai-nilai normatif yang telah disepakati atau nilai yang telah dijadikan sebuah acuan dalam menjaga stabilitas lingkungan sekolah secara psikologi dan sosial. Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan sekolah itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para guru dan karyawan”¹⁷³

Kemudian tahap selanjutnya menentukan *budget* (anggaran), yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis. *Budget* (anggaran) harus bersifat fleksibel, dapat menyesuaikan dengan kondisi. Dalam hal ini budget (anggaran) adalah proses yang

¹⁷³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/18-3/2021

harus diperhatikan secara terus menerus, supaya biaya yang dikeluarkan tidak melenceng dan sesuai dengan yang telah disusun dan penerimaan minimal sesuai dengan yang diperkirakan. Seperti halnya di SMK Negeri 2 Ponorogo ini telah menentukan *budget* (anggaran) melalui prinsip transparan dan bisa dipertanggungjawabkan, yang mana sudah ditentukan atas kesepakatan oleh pihak sekolah. Berikut sebagaimana yang diutarakan oleh Bapak Shaiful Abidin selaku Waka Kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo dalam hasil wawancara berikut: “Prinsipnya disini kita transparan anggaran, akuntabel dan bisa dipertanggungjawabkan. Misalnya anggarannya segini kita terbuka saja.”¹⁷⁴

Selanjutnya pada tahap *policy* (kebijakan), adalah rangkaian konsep yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, dan cara bertindak. Hal ini seperti yang telah direncanakan bagi SMK Negeri 2 Ponorogo dalam merencanakan suatu kebijakan sekolah sesuai dengan pedoman dan tujuan bersama oleh warga sekolah, dengan memberikan kotak saran terkait masukan, dan arahan yang melibatkan komite sekolah dalam rangka untuk mengontrol terhadap kebijakan sekolah, salah satunya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun. Seperti yang diungkapkan Bapak Shaiful Abidin dalam wawancara berikut:

“Dengan cara kita memberikan kotak saran terkait masukan, dan arahan yang melibatkan komite sekolah. Komite sekolah itu perwakilan dari orang tua/wali murid. Bagaimana memberikan masukan ke sekolah dalam rangka untuk mengontrol terhadap kebijakan sekolah, untuk memaksimalkan peran komite dengan memberikan kotak saran. Sering mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun dan ketika ada kegiatan prakerin ini juga melibatkan orang tua. Jadi disini kita sering mendatangkan wali murid untuk bermusyawarah dalam menentukan pelayanan di sekolah melalui kebijakan bersama oleh warga sekolah.”¹⁷⁵

Dari hasil dokumentasi peneliti, pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo juga telah melaksanakan kegiatan rapat Pleno di awal tahun yang melibatkan komite sekolah perwakilan dari orang tua/wali murid. Dengan diadakan rapat Pleno ini bertujuan untuk memberikan masukan ke sekolah dalam menentukan pelayanan di SMK Negeri 2 Ponorogo melalui kebijakan bersama oleh warga sekolah.¹⁷⁶

Selanjutnya tahap prosedur, adalah suatu tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas. Dalam hal ini prosedur juga merupakan suatu proses, langkah-langkah atau tahapan-tahapan dari serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan

¹⁷⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/16-2/2021

¹⁷⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/16-2/2021

¹⁷⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 16/D/02 III/2021

yang lainnya. Hal ini penting dilaksanakan dalam menyelesaikan suatu kegiatan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Pada tahap prosedur ini, SMK Negeri 2 Ponorogo melakukan persiapan terlebih dahulu sebelum memulai mengumpulkan data dan pengolahannya. Dalam persiapan ini bertujuan untuk menyusun rangkaian kegiatan yang akan dilakukan dengan tujuan agar waktu dan pekerjaan yang akan dilakukan bisa efektif dan terkoordinir dengan baik. Oleh karena itu tahap persiapan harus dilakukan dan juga merupakan persiapan dalam rangkaian kegiatan administrasi di sekolah. Salah satunya pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo telah mempersiapkan perencanaan administrasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Didalam persiapan tersebut, pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya. Hal ini dikemukakan oleh Ibu Farida Hanim Handayani sebagai Kepala SMK Negeri 2 Ponorogo dalam wawancara berikut:

“Jadi harus ada rapat koordinasi dulu tentang tupoksi guru dan karyawan di awal semester, didalam rapat koordinasi itu kita menentukan perencanaannya, kemudian kita menentukan juga perencanaan yang harus ada. Kemudian itu syarat administrasinya yang direncanakan itu apa saja. Nah banyak kan mulai dari misalnya kita rapat-rapat, yaitu untuk rapat itu harus ada apa, ada undangan, ada notulen, ada daftar hadir, terus notulen saat kita rapat tadi berkoordinasi. Kemudian dalam pelaksanaan itu misalnya harus ada apa kedalam pelaksanaan ini harus ada bukti fisiknya semua, ada foto, dokumen, mungkin ada administrasi yang lain. Misalnya didalam pelaksanaannya dokumen administrasi harus lengkap. Misalnya pelaksanaan ujian, administrasi apa yang harus dilengkapi, satu harus ada SK. Nah untuk membentuk SK, sebelumnya kan kita sudah rapat dulu di perencanaan tadi. Sknya siapa saja yang terlibat, ujian dilaksanakan tanggal berapa sampai tanggal berapa, jam berapa sampai jam berapa, yang bertugas siapa dan siapa itu diperencanaan. Nah itu semua harus tertulis, terdokumentasi ya. Ada notulennya, ada daftar hadirnya, ada foto, ada dokumen, kemudian di pelaksanaan ujiannya itu harus ada apa. Nah dipelaksanaan ujiannya harus ada soal. Soal ini sebelumnya harus ada kisi-kisi. Kisi-kisinya dimana diperencanaan tadi ya, dipelaksanaannya apa soal harus sudah siap, pedoman penilaian harus sudah siap, siapa yang menjaga harus sudah siap, jam dilaksanakan ujian jam berapa juga harus sudah siap begitu. Jadi ya intinya setiap tahapan itu pasti ada administrasinya ditahapan perencanaan, apa yang harus ada bukti dokumentasinya administrasinya harus ada itu apa seperti itu ya.”¹⁷⁷

Selanjutnya tahap program suatu organisasi, adalah susunan rencana kegiatan organisasi yang sudah dirancang dan telah disepakati bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Program organisasi harus dibuat secara terarah, sebab akan menjadi pegangan organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Dan selain itu program organisasi sendiri juga dapat menjadi sebuah tolak ukur dalam pencapaian

¹⁷⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/18-3/2021

target saat akan melakukan suatu pekerjaan dan hasilnya akan di evaluasi bersama. Dalam program suatu organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo yaitu dengan menyusun rencana program kerja bidang administrasi yang melibatkan semua ketua UK dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Farida Hanim Handayani Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Yang bertugas menyusun rencana program kerja bidang administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo adalah semua ketua UK (Unit Kerja) dan stafnya, serta bersama dengan kepala sekolah. Jadi administrasi itu tidak hanya ada di TU, kepala sekolah pun juga punya sendiri, TU punya, jurusan-jurusan punya, seperti; Tata Boga, Tata Busana, Tata Kecantikan, Perhotelan, TKJ (Teknik Komputer Jaringan), UPW (Usaha Perjalanan Wisata) itu semua punya, LH (Lingkungan Hidup) punya administrasinya. Jadi yang bertanggung jawab adalah ketua UK dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah tetap harus pemantauan kepala sekolah. Misalnya ada kegiatan yang harus saya tambah, ada kegiatan yang saya kurangi itu kepala sekolah. Jadi ketua UK dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah itu palayanan administrasi kami. Jadi tamu yang datang kalau ngingput data disitu, maka langsung connect dengan siapa yang akan dituju seperti itu.”¹⁷⁸

Berdasarkan hasil observasi peneliti, perencanaan terkait program administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo salah satunya dengan menyusun laporan kegiatan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang terdiri dari RKAS BPOPP, RKAS BOS, dan RKAS Pendamping BPOPP. Penyusunan laporan kegiatan RKAS dapat dilihat pada transkrip observasi¹⁷⁹

Kegiatan perencanaan yang baik tentu diawali dengan suatu perencanaan yang matang dan tersusun rapi, supaya dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan secara efektif dan efisien. Dalam pengelolaan administasi sekolah yang baik sangat dibutuhkan untuk dapat memberikan pelayanan kepada pihak terkait dan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, terlebih juga melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo yang mengacu pada program pengembangan sekolah. Seperti hasil wawancara dengan Ibu Farida Hanim Handayani:

“Mengacu pada program pengembangan sekolah. Program pengembangan sekolah itu banyak, program pengembangan sekolah itu meliputi, pemenuhan sarana prasarana, peningkatan SDM di bidang administrasi.”¹⁸⁰

Dalam pengembangan sekolah, administrasi tata usaha memegang peranan penting di bidang administrasi pengelolaan sekolah, untuk itu dalam pelayanan

¹⁷⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/18-3/2021

¹⁷⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 02/O/23-II/2021

¹⁸⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/18-3/2021

pendidikan di sekolah perlu adanya program terstruktur tentang program kerja tata usaha. Adapun kegiatan perencanaan dalam pelayanan administrasi di bidang tata usaha SMK Negeri 2 Ponorogo ini terlebih dahulu perlu adanya penyusunan target kerja ASN untuk mencapai target kerja yang sesuai dengan rencana. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Triani:

“Kegiatan perencanaan dalam pelayanan administrasi di bidang tata usaha disini yaitu, penyusunan target kerja ASN, pembagian Job Description di masing-masing staf, serta penginputan data yang meliputi data siswa, seperti sistem aplikasi di master web itu semua komponen masuk. Jadi mulai input data inventaris, data kesiswaan, data tanggungan siswa, seperti pembayaran-pembayaran itu semua sudah tercover di masing-masing data dengan menggunakan sistem online (master web).”¹⁸¹

Dari hasil obeservasi peneliti juga diketahui bahwa pembagian job description Tenaga Kependidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo memiliki uraian tugas/job description di masing-masing staf sesuai dengan tugasnya. Uraian tugas/job description bagian tenaga kependidikan bisa dilihat pada transkrip observasi.¹⁸²

Hal tersebut juga dihaturkan oleh Bapak Shaiful Abidin sebagai Waka Kesiswaan, bahwa dalam kegiatan unit kerja bidang kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo juga memiliki tugas dan fungsinya, yang mana seluruh hal yang berkaitan dengan peserta didik tugasnya bagian kesiswaan, mulai dari penerimaan peserta didik baru selama belajar, hingga melakukan pembinaan prestasi unggulan melalui kegiatan ekstrakurikuler. Berikut sebagaimana yang dihaturkan oleh Bapak Shaiful Abidin sebagai Waka Kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo dalam hasil wawancara:

“Bidang kesiswaan disini memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing yaitu, Mengkoordinasikan peningkatan jumlah Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), Mengkoordinasikan kegiatan kesiswaan di SMK Negeri 2 Ponorogo, Mengkoordinasikan peningkatan mutu pembinaan kesiswaan, serta Melakukan pembinaan prestasi unggulan melalui kegiatan ekstrakurikuler.”¹⁸³

Dari hasil observasi juga dapat diketahui bahwa bidang kesiswaan juga memiliki tugas dan fungsinya, tugas dan fungsi unit kerja kesiswaan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tugas dan fungsi ini sangat berperan penting dalam suksesnya kegiatan yang akan dilaksanakan dalam program kegiatan kesiswaan, dimana bidang kesiswaan ini membuat laporan kegiatan kesiswaan secara berkala dan terencana.¹⁸⁴

¹⁸¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 09/W/02-3/2021

¹⁸² Lihat Transkrip Observasi Nomor: 04/O/02-III/2021

¹⁸³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/16-2/2021

¹⁸⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/16-II/2021

Selanjutnya kegiatan bidang kurikulum, administrasi bidang kurikulum ini direncanakan untuk membantu, melayani, dan mengarahkan serta berkelanjutan situasi belajar mengajar, agar berjalan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan perencanaan administrasi di bidang kurikulum SMK Negeri 2 Ponorogo dititikberatkan pada usaha-usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Rina Pidriana sebagai Waka Kurikulum SMK Negeri 2 Ponorogo dalam wawancara sebagai berikut:

“Kegiatan administrasi dititikberatkan pada usaha-usaha pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Kurikulum disini tugasnya terkait dengan proses pembelajaran. Jadi nanti tugas guru mulai dari pembagian tugas mengajar, Bapak Ibu guru kita disini mapping jam mulai dari mapping jam yang pertama mengenai analisis kebutuhan guru-guru. Misalnya setiap mapel itu butuh guru berapa, setelah itu nanti kita berkoordinasi dengan kaprogi terkait pembagian jamnya. Jika sudah pembagian jam nanti di kurikulum juga ada penyusunan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Kemudian terkait tugas tambahan itu juga termasuk tugasnya di kurikulum. Diawal semester ada pembagian tugas, kemudian yang mengkoordinir juga terkait penyusunan perangkat pembelajaran. Ketika diawal semester itu juga Bapak Ibu guru harus menyusun perencanaan pembelajaran. Jadi itu juga termasuk bagian kurikulum. Kemudian kalau sudah yang terkait dengan proses belajar mengajar, setelah mapping kurikulum juga yang menyusun jadwal pembelajaran. Jadi program pembelajaran, jadwal pembelajaran, kemudian evaluasi hasil belajar itu juga termasuk kurikulum. Jadi agenda dalam 1 semester kegiatannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan persiapan evaluasi. Kemudian juga ada supervisi pembelajaran. Sebenarnya supervisi ini adalah tugasnya kepala sekolah. Tetapi tidak mungkin kepala sekolah melaksanakan sendiri, jadi disini dibantu oleh guru senior. Maka itu nanti yang mengatur juga dari kurikulum. Misalnya guru A ini siapa yang disupervisi, syaratnya apa bisa sebagai supervisi itu juga termasuk kurikulum. Jadi tujuan dari supervisi itu untuk monitoring dan evaluasi, kemudian yang menyangkut siswa kita berkoordinasi dengan kesiswaan terkait PPDB, bagaimana ketentuannya. Setelah penerimaan, selanjutnya penyusunan tata tertib. Kemudian nanti juga ada monitoring kedisiplinan. Disini kita bekerjasama dengan kesiswaan, jadi yang terkait ekstra itu dikesiswaan, tetapi nanti pembagian tugasnya ikut bersama dengan tugas tambahan tadi.”¹⁸⁵

Kemudian terkait kegiatan dan program yang direncanakan sekolah dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang kurikulum di SMK Negeri 2 Ponorogo salah satunya melaksanakan sinkronisasi kurikulum. Dalam hal ini Ibu Rina Pidriana menambahkan sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

“Di bidang kurikulum tadi di awal ada penyusunan KTSP. Jadi kita juga melaksanakan sinkronisasi kurikulum. Sinkronisasi itu apa, keselarasan antara kurikulum yang ada di sekolah dengan yang ada di industri. Misalnya standard

¹⁸⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 06/W/18-2/2021

yang dibutuhkan di industri itu seperti apa, kita berusaha untuk memenuhi itu. Karena SMK itu tujuannya bukan untuk melanjutkan. Jadi untuk bekerja dan berwirausaha, diawal penyusunan KTSP kita sudah melaksanakan sinkronisasi dengan beberapa DU/DI (Dunia Usaha/Dunia Industri). Maka standardnya seperti apa, kompetensinya harus seperti apa yang dibutuhkan industri seperti itu. Jadi ada sinkronisasi peningkatan kompetensi pendidik tadi yang di magangkan ikut Diklat, Workshop seperti itu. Kita dengan industri itu ada MOU baik penempatan peserta PKL maupun sinkronisasi. Kemudian ada keserapan, setelah lulus anak-anak kita sebisa mungkin hampir semua terserap di industri atau berwirausaha jadi seperti itu kalau di SMK. Jadi kegiatan perencanaan program kurikulum disini yaitu, melakukan sinkronisasi kurikulum, melakukan workshop kompetensi kejuruan, peningkatan kompetensi guru produktif melalui program magang guru/On the Job Training, peningkatan kompetensi pendidik maupun tenaga pendidik melalui IHT, diklat dan workshop kompetensi, serta menambah MOU dengan DU/DI yang berkualitas. Sedangkan perencanaan dalam peningkatan pelayanan administrasi di bidang kurikulum ini menggunakan aplikasi Master Web.”¹⁸⁶

Dari hasil dokumentasi juga dapat diketahui bahwa pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo juga telah melaksanakan workshop sinkronisasi kurikulum dengan Industri dan Dunia Kerja (IDUKA) dalam perencanaan program kurikulum.¹⁸⁷

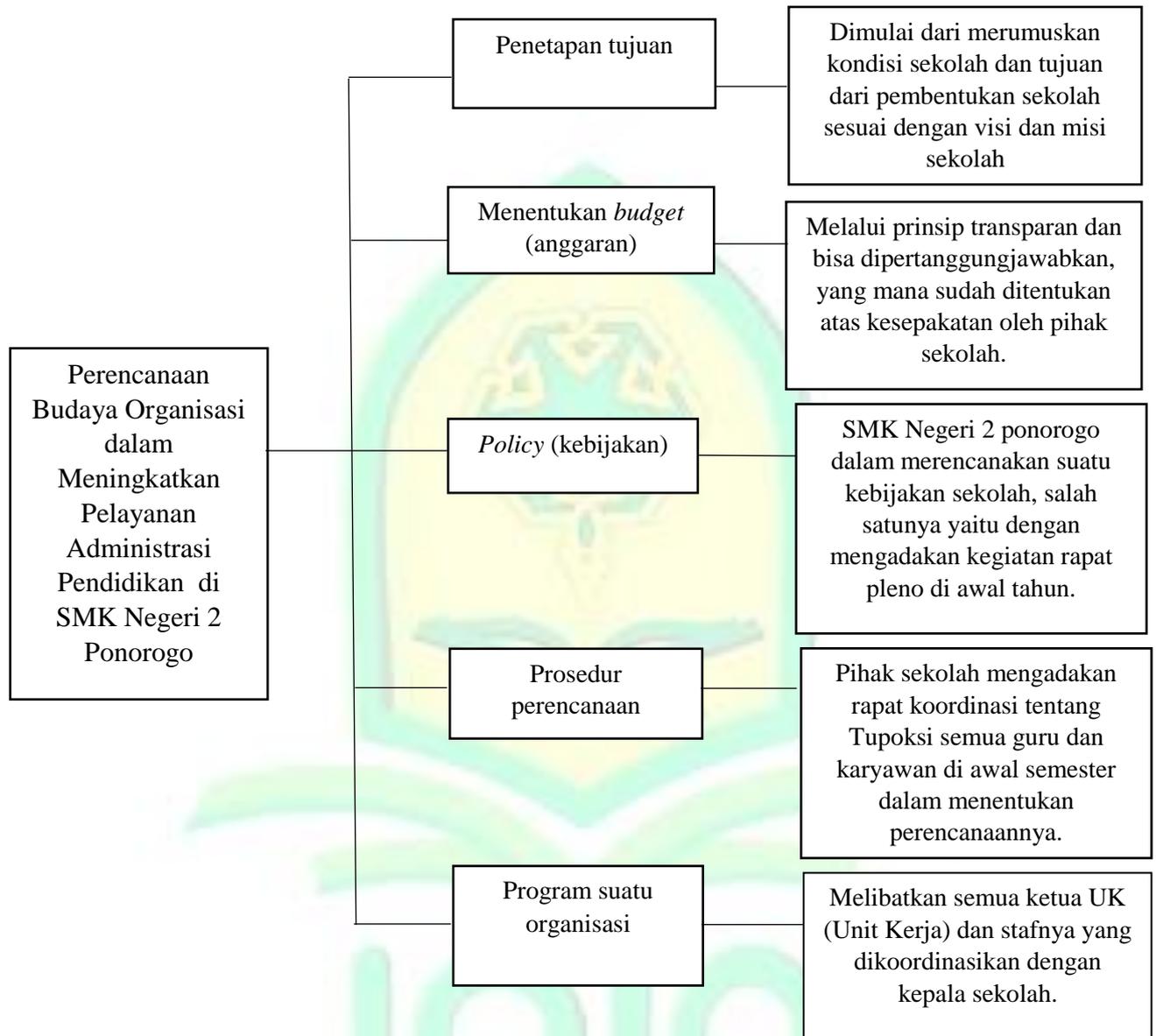
Berdasarkan deskripsi hasil wawancara di atas mengenai perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disimpulkan bahwa kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan administrasi mengacu pada program pengembangan sekolah. Adapun perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui beberapa tahap yang meliputi: Tahapan pertama, yaitu tahap penetapan tujuan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Tahapan kedua, yaitu tahap menentukan *budget* (anggaran), yang disusun secara sistematis dengan menyesuaikan kondisi, melalui prinsip transparan dan bisa dipertanggungjawabkan, yang mana sudah ditentukan atas kesepakatan oleh pihak sekolah. Tahapan ketiga, yaitu tahap *policy* (kebijakan), dalam merencanakan suatu kebijakan sekolah, salah satunya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun. Tahapan keempat, yaitu tahap prosedur perencanaan, dimana pada tahap ini pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya.. Tahapan kelima, yaitu tahap program suatu organisasi, untuk melihat sejauhmana program organisasi terlaksana melalui susunan rencana kegiatan organisasi yang sudah dirancang dan telah disepakati

¹⁸⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 06/W/18-2/2021

¹⁸⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 17/D/02 III/2021

bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dengan melibatkan semua ketua UK (Unit Kerja) dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah.

Secara lebih detail, hal tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2



Gambar 4.2 Perencanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

2. Pelaksanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Pelaksanaan adalah suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam mencapai sasaran-sasaran tertentu. Dalam memberikan layanan pendidikan kepada peserta didik khususnya dan masyarakat pada umumnya organisasi perlu dikelola dengan baik salah satunya dengan kegiatan pelaksanaannya. Pelaksanaan disini merupakan upaya menjalankan apa yang telah direncanakan sebelumnya, melalui pengarahan dan permotivasiian agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sedangkan pelaksanaan administrasi pendidikan adalah proses melaksanakan seluruh aktivitas administrasi yang berkaitan dengan bidang-bidang kependidikan yang didalamnya melibatkan kerjasama seluruh personal dan adanya kerja sesuai dengan tugas dan kedudukannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah harus dimulai dari internal sekolah itu sendiri yaitu harus memperhatikan nilai-nilai yang hidup sebagai budaya sekolah utamanya pada pelayanan administrasi pendidikan di lingkup SMK Negeri 2 Ponorogo yang terdiri dari bidang tata usaha, bidang kesiswaan, dan bidang kurikulum.

Pada pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo yaitu melalui proses pelaksanaan terlebih dahulu, yang mana proses pelaksanaan ini dilaksanakan bersama dengan semua warga sekolah. Sebagaimana hasil wawancara yang diutarakan Ibu Farida Hanim Handayani:

“Jadi, proses pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo dengan melalui kegiatan pembinaan dari kepala sekolah terhadap semua warga sekolah, adanya penilaian dari kepala sekolah dalam bentuk supervisi pembelajaran dan penilaian kinerja (DP3), adanya rapat koordinasi disemua UK, adanya pengarahan dan pembimbingan dari kepala sekolah atau ketua UK pada stafnya, adanya rapat koordinasi tingkat sekolah bersama kepala sekolah, serta layanan administrasi oleh semua Unit Kerja.”¹⁸⁸

Kemudian di SMK Negeri 2 Ponorogo juga telah melaksanakan beberapa program kegiatan untuk menunjang program kerja yang sesuai dengan harapan sekolah, salah satunya pihak sekolah menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di sekolah dengan memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, serta pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Seperti yang diutarakan Ibu Rina Pidriana :

¹⁸⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 13/W/18-3/2021

“Kita mengacu pada visi-misi sekolah. Jadi bagaimana mulai dari awal sosialisasi dan pemahaman tentang visi dan misi sekolah. Setiap program kita tidak boleh lepas dari visi-misi itu. Kemudian pemberian reward dan punishment baik pada guru maupun siswa. Jadi dalam menumbuhkan budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo kita memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus tentang tujuan pendidikan SMK Negeri 2 Ponorogo yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah, serta pemberian punishment bagi siswa/guru yang melanggar dan reward bagi yang berprestasi.”¹⁸⁹

Dari hasil observasi dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memiliki budaya mutu yang diterapkan dilingkungan sekolah. Budaya mutu sekolah bisa dilihat pada transkrip observasi.¹⁹⁰

Sementara itu bidang kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo mengadakan program kegiatan lomba antar SMP yang melibatkan ranah MBO Seni Budaya, Agama, Bahasa Inggris atau story telling. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Shaiful Abidin:

“Nilai-nilai budaya organisasi disini sudah terbentuk dan sistemnya sudah berjalan. Misalnya kita mengadakan lomba antar SMP melibatkan ranah MBO Seni Budaya, Agama, Bahasa Inggris atau story telling. Jadi 3 MBO ini sudah bersinergi melaksanakan programnya. Nilai-nilai itu akhirnya tumbuh dengan sendirinya, dengan timbul rasa tanggung jawab. Misalnya di era pandemi ini lombanya apa, kan tidak bisa tatap muka langsung mereka ternyata kreatif. Pak saya ingin mengadakan lomba story telling, lomba ini lomba itu. jadi lewat virtual. Berarti sudah jalan kan sistemnya kalau belum jalan kan harus diingatkan jadi seperti itu.”¹⁹¹

Sedangkan pelaksanaan dalam budaya organisasi di bidang tata usaha SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui budaya kerja secara team, sehingga budaya kerjasama dan gotong royong bisa tumbuh. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Triani selaku Koordinator Tata Usaha dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Menumbuhkan nilai-nilai dalam budaya organisasi di bidang tata usaha kita penyelesaiannya secara team, sehingga tidak memberatkan personal dalam penyelesaian tugas, sehingga budaya kerjasama dan gotong royong bisa tumbuh. Jadi hasil kerjanya tadi sesuai job masing-masing seperti contohnya staf pegawai administrasi A nanti juga ada aplikasinya sendiri passwordnya sendiri di master web. Seperti saya di kepegawaian juga ada, nanti rekap data pegawai itu masuknya di saya. Saya yang mengurus, maka penyelesaiannya secara team sehingga tidak memberat-beratkan. Jadi semisal staf pegawai administrasi B mungkin tanggungannya di induk, kita bantunya apa. Jadi staf pegawai administrasi B nginputnya lewat data pribadi siswa, jadi kita kadang bantu nagih di wali kelas seperti itu.”¹⁹²

Dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah, SMK Negeri 2 Ponorogo tentunya memiliki upaya yang dilakukan untuk mencapai harapan sekolah. Salah

¹⁸⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

¹⁹⁰ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 03/O/02-III/2021

¹⁹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/16-2/2021

¹⁹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/02-3/2021

satunya merancang kegiatan sekolah yang mendukung terwujudnya misi sekolah, sebagaimana hasil wawancara Ibu Rina Pidriana:

“Mulai dari awal sosialisasi visi-misi yang menjadikan visi sekolah sebagai tujuan dan cita-cita ini harus ditanamkan ke Bapak Ibu guru dan semua warga sekolah. Bagaimana untuk memenuhi visi-misi itu tidak hanya dihafalkan saja, tetapi harus dipahami, bagaimana itu sebagai cita-cita yang harus dicapai oleh suatu sekolah. Jadi dari situ nanti kita akan menyusun suatu perencanaan program, ada monitoring dan evaluasi juga tentang pelaksanaan program, kalau memang itu masih banyak kendala nanti hasil dari monitoring itu ada tindak lanjut untuk peningkatan komitmen dan yang terpenting komitmen semua warga sekolah bagaimana untuk mencapai visi-misi sekolah tersebut. Jadi upaya-upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi disini yaitu, Menjadikan visi sekolah sebagai tujuan dan cita-cita yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, Merancang kegiatan sekolah yang mendukung terwujudnya misi sekolah, Pelaksanaan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) untuk monitoring seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja, Melakukan evaluasi terhadap keterlaksanaan budaya mutu di sekolah, dan Peningkatan komitmen seluruh warga sekolah melalui kegiatan peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan serta peningkatan siswa melalui berbagai kegiatan dengan bekerjasama dengan IDUKA (Industri Dunia Usaha Kerja).”¹⁹³

Dari hasil observasi peneliti lakukan, upaya sekolah di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam meningkatkan layanan administrasi, salah satunya dengan memberikan layanan pendidikan yang optimal mengikuti perkembangan zaman. Khususnya pelayanan bagi penerima tamu sudah menggunakan sistem teknologi yang mana sistem tersebut berfungsi ketika tamu yang datang menuliskan keperluannya untuk menemui Kepala Sekolah. Pelayanan administrasi menerima tamu ini bertujuan untuk mengenalkan kemajuan teknologi bagi siswa hal ini dibuktikan di meja resepsionis SMK Negeri 2 Ponorogo.¹⁹⁴ Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ibu Farida Hanim Handayani:

“Upaya sekolah dalam meningkatkan layanan administrasi agar menghasilkan output yang berkualitas di SMK Negeri 2 Ponorogo dengan memberikan layanan pendidikan yang optimal. Contohnya seperti ini, kenapa sekolah memberikan pelayanan seperti itu, supaya anak-anak kita ini juga mengenal kemajuan teknologi. Jadi misalnya ada tamu yang datang itu tinggal absen disitu yang dituju siapa. Misalnya ingin bertemu dengan kepala sekolah, itu nanti tamu menuliskan keperluannya apa dimeja resepsionis, orang yang ingin ditemui kepala sekolah itu nanti akan ngelink ke kepala sekolah langsung begitu. Jadi intinya untuk memberikan layanan pendidikan yang optimal mengikuti perkembangan zaman seperti ini termasuk pelayanan administrasi, tamu yang datang terdeteksi semua bagian dari pelayanan administrasi menerima tamu seperti itu.”¹⁹⁵

Dari hasil observasi juga diketahui bahwa di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam melaksanakan pelayanan kepada peserta didik salah satunya dengan melayani

¹⁹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

¹⁹⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 07/O/25-III/2021

¹⁹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 13/W/18-3/2021

pembayaran SPP. Hal ini bersifat penting, karena berkaitan dengan administrasi sekolah.¹⁹⁶

Dalam hal ini Ibu Rina Pidriana juga menambahkan mengenai bagaimana upaya sekolah memberikan pelayanan maksimal dalam menemukan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan (peserta didik) di SMK Negeri 2 Ponorogo yaitu guru dituntut untuk memiliki keterampilan mengajar yang mumpuni, sehingga siswa dapat belajar dan terlibat dengan tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga keterampilan belajar menitikberatkan pada strategi pembelajaran untuk membantu peserta didik menjadi lebih baik. Salah satunya di SMK Negeri 2 Ponorogo lebih memfokuskan keterampilannya, yang mana selalu upgrade kompetensi baik gurunya maupun siswanya, melalui magang di industri diikuti jika ada pelatihan-pelatihan. Berikut penjelasan yang diutarakan Ibu Rina Pidriana:

“Kalau disini kan SMK. Jadi SMK itu lebih memfokuskan keterampilannya. Kita selalu upgrade kompetensi baik gurunya maupun siswanya, melalui magang di industri siswanya juga diikuti jika ada pelatihan-pelatihan. Kemaren sebelum pandemi di Surabaya itu hampir rutin setiap semester ada yang kita kirim di LPK (Lembaga Pelatihan Kerja). Maka dari itu kita selalu upgrade kompetensi, disini ada kotak saran juga sebagai salah satu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan. Jadi kalau anak-anak ada keluhan, ada masukan, ada saran itu bisa dimasukkan dikotak saran tersebut. Jadi cara sekolah memberi pelayanan maksimal dalam menemukan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan disini yaitu, upgrade kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, melakukan audit SPMI untuk memonitoring keterlaksanaan program, komitmen untuk melakukan budaya mutu yang telah disepakati, menyiapkan kotak saran, serta melakukan kegiatan pengukuran kepuasan terhadap pelanggan terhadap beberapa sampel responden dari peserta didik.”¹⁹⁷

Dalam mencapai kepuasan terhadap pelanggan pendidikan tersebut, SMK Negeri 2 Ponorogo bertekad menerapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal agar menjadi satuan pendidikan yang berorientasi mutu pada pencapaian delapan standart nasional pendidikan. Semua personil di SMK Negeri 2 Ponorogo bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan pendidikan sesuai tuntutan era revolusi industri 4.0, sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Untuk mewujudkan hal tersebut SMK Negeri 2 Ponorogo sepakat melakukan Tindakan perbaikan dalam pengelolaan manajemen.¹⁹⁸

Kemudian dalam pelaksanaan penyusunan program kerja di SMK Negeri 2 Ponorogo disusun oleh masing-masing unit kerja di sekolah dengan adanya target capaian yang harus terlaksana dalam jangka waktu tertentu. Berikut yang disampaikan

¹⁹⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 06/O/18-III/2021

¹⁹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

¹⁹⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 13/D/23 II/2021

Ibu Rina Pidriana mengenai dimana pelaksanaan program kerja bidang administrasi disusun dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo:

“Penyusunannya di setiap unit kerja, jadi kita ada unit kerja seperti kurikulum nanti menyusun programnya ada targetnya. Kemudian nanti ada sasaran mutu di masing-masing unit kerja. Misalnya dikurikulum itu apa saja, sasaran mutu selama 1 tahun. Kapan harus tercapai, terus nanti diakhir juga ada evaluasi atau laporan ketercapaian dari sasaran mutu yang sudah disusun dari semua unit kerja. Kita disini ada BK sendiri, BKK (Bursa Kerja Khusus) juga sendiri, TU sendiri, Waka juga menyusun programnya sendiri. Jadi nanti baru disatukan di program sekolah. Maka dari itu program kerja disusun oleh masing-masing unit kerja di sekolah dengan adanya target capaian yang harus terlaksana dalam jangka waktu tertentu.”¹⁹⁹

Dari hasil dokumentasi dapat diketahui bahwa program kerja bidang kurikulum dilaksanakan dengan adanya sasaran mutu unit kerja kurikulum. Sasaran mutu tersebut bisa dilihat dalam transkrip dokumentasi.²⁰⁰

Dalam hal ini unit kerja bidang kesiswaan di SMK Negeri 2 Ponorogo program kerjanya dapat disusun pada awal ajaran baru, sekitar bulan Juni sampai Juli. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Shaiful Abidin: “Program kerja bidang kesiswaan disusun pada awal tahun ajaran baru, yaitu bulan Juni-Juli.”²⁰¹

Hal itu juga di sampaikan Ibu Rina Pidriana mengenai kapan pelaksanaan program kerja bidang administrasi kurikulum dapat disusun. Berikut adalah hasil wawancara yang disampaikan oleh Ibu Rina Pidriana: “Di dalam pelaksanaan program kerja bidang administrasi kurikulum di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disusun pada awal tahun ajaran baru, sekitar bulan Juni-Juli.”²⁰²

Dengan demikian juga pelaksanaan program kerja bidang administrasi Tata Usaha di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disusun pada awal tahun ajaran baru di bulan Juli. Seperti yang diungkapkan Ibu Triani selaku Koordinator Tata Usaha dalam wawancara berikut: “Pelaksanaan program kerja bidang administrasi tata usaha di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disusun pada awal tahun ajaran baru di bulan Juli. Jadi didalam program kerja tersebut bidang tata usaha dapat membantu kelancaran dalam pengembangan layanan administrasi yang bermutu sesuai dengan harapan sekolah.”²⁰³

¹⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

²⁰⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 14/D/23 II/2021

²⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/16-2/2021

²⁰² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

²⁰³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/02-3/2021

Kemudian dalam mengembangkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo melibatkan beberapa orang yang terdiri dari ketua UK (Unit Kerja) beserta stafnya dan juga bekerjasama dengan pihak luar, yaitu bekerjasama dengan Cabang Dinas, Dinas Pendidikan Provinsi dan sebagainya. Seperti yang diuraikan dalam hasil wawancara Ibu Farida Hanim Handayani:

“Yang terlibat adalah semua Unit Kerja bertanggung jawab yang utama adalah ketua UK dengan stafnya. Jadi ketua UK dan stafnya harus mampu memperdayakan orang-orang yang ada didalam UK itu untuk tertib administrasi, untuk apa administrasi yang harus ada, yang tersedia seperti itu. Kalau untuk tertib administrasi kita bekerjasama dengan pihak luar itu betul dengan Cabang Dinas, dapat bimbingan dan arahan dari Cabang Dinas, kemudian juga dari Provinsi, Dinas Pendidikan Provinsi tergantung masalahnya. Misalnya kalau kita ingin tertib administrasi dibidang keuangan maka kita mendatangkan orang keuangan kita bisa undang, orang keuangan dari Provinsi, Pokda, Inspektorat dan sebagainya. Kerjasama harus tentang pelaporan keuangan kita dengan Inspektorat, kalau kita tentang koperasi kita dengan Indakop gitu sesuai dengan bidangnya ya dengan Cabang Dinas itu untuk semua. Sesuai bidangnya tetap iya betul bekerjasama dengan pihak luar sesuai bidangnya kalau masalah keuangan ya dengan Inspektorat yang membimbing kita, misalnya kita takut yang mana ini yang dikatakan Pungli yang mana ini yang dikatakan Korupsi ya, supaya kita tidak kena masa berpungli kita bekerjasamanya dengan tim Saber Pungli Kabupaten itu kan ada Kejaksaaan, ada Polisi juga disitu ya. Jadi mereka pernah kita undang untuk supaya kita tidak salah tadi, bagaimana membuat administrasi yang tidak menyalahi aturan negara. Kalau kita ranah administrasinya koperasi kita bekerjasamanya dengan Indakop tergantung kalau yang masalahnya Kedinasan kita berkerjasamanya dengan Dinas Pendidikan ya bisa cabang, bisa Kabupaten maupun yang di Provinsi, sedangkan dengan DU/DI sesuai dengan prodi masing-masing kita berkerjasama misalnya Prodi Tata Kecantikan dengan Marta Tilaar, Viva dan sebagainya.”²⁰⁴

Ibu Rina Pidriana selaku Waka Kurikulum menambahkan mengenai siapa saja pihak yang terlibat dalam mengembangkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo, dalam pernyataan hasil wawancara berikut oleh Ibu Rina Pidriana:

“Pengembangan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo dilakukan oleh pihak manajemen sekolah atas masukan dari seluruh warga sekolah. Jadi pihak yang terlibat dalam mengembangkan pelayanan administrasi disini pihak manajemen sekolah, terutama Kepala Sekolah yang utama dari stakeholders itu ada Waka, Kaprogli (Kepala Program Keahlian), Tim Tata Usaha dan seluruh warga sekolah. Tetapi dari awalnya mungkin Kepala Sekolah dan ke waka-waka, disini ada 4 Waka yang meliputi, Waka Kesiswaan, Kurikulum, Humas dan Sarana Prasarana.”²⁰⁵

Kemudian salah satu pelaksanaan yang paling penting disini adalah membangun sikap ramah dan sikap disiplin dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah.

²⁰⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 13/W/18-3/2021

²⁰⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

Demikian juga yang diterapkan di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam membangun sikap ramah dan sikap disiplin dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah dengan melalui kegiatan pembiasaan, yaitu dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau juga dengan menerapkan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sigap, Semangat). Sebagaimana yang dikemukakan Ibu Farida Hanim Handayani:

“Kalau disini dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sigap, Semangat) dan melalui kegiatan pembiasaan. Jadi kalau bertemu orang dengan memberi salam setiap datang ke kelas guru itu pasti mengisi jurnal itu kan juga harus dibiasakan. Karena kan ada guru yang tidak disiplin itu harus dipaksa melalui kegiatan pembiasaan untuk tertib administrasi. Pembiasaan apa, pembiasaan ketika guru datang jangan lupa absen tidak hanya 5S atau 7S itu saja tetapi harus absen. Absen itu ngelink ke saya dimanapun saya berada saya bisa ngecek siapa guru yang tidak masuk hari ini, siapa kelas yang kosong seperti itu.”²⁰⁶

Demikian juga disampaikan oleh Bapak Shaiful Abidin, bahwa dalam membangun sikap ramah dan sikap disiplin di bidang kesiswaan dengan membudayakan sikap 5S yaitu Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan santun. Hal ini akan menumbuhkan kepercayaan dalam meningkatkan pelayanan tersebut, terutama bagi pelanggan pendidikan. Berikut sebagaimana yang diutarakan Bapak Shaiful Abidin:

“Pelaksanaan budaya organisasi dalam membangun sikap ramah dan sikap disiplin di bidang kesiswaan disini membudayakan sikap 5S yaitu senyum, salam, sapa, sopan, dan santun. Jika 5S diterapkan di sekolah maka warga sekolah terutama peserta didik akan belajar bagaimana menghormati satu sama lain. Jadi inilah pentingnya membangun sikap ramah dan sikap disiplin dalam peningkatan pelayanan administrasi di bidang kesiswaan, hal ini akan menumbuhkan kepercayaan dalam meningkatkan pelayanan tersebut terutama bagi pelanggan pendidikan.”²⁰⁷

Selanjutnya untuk menjalin komunikasi dengan baik terhadap semua pihak, SMK Negeri 2 Ponorogo dalam melaksanakan budaya organisasi untuk membangun sikap ramah dan sikap disiplin dalam meningkatkan pelayanan administrasi di bidang kurikulum salah satunya melalui prinsip kerja ikhlas dan saling membantu/induksi bagi rekan-rekan yang kurang paham. Seperti yang diutarakan Ibu Rina Pidriana dalam hasil wawancara berikut:

“Kita menjalin komunikasi dengan baik terhadap semua pihak, dengan prinsip bekerja ikhlas dan saling membantu/induksi bagi rekan-rekan yang kurang paham, mengedepankan musyawarah dalam penyelesaian ketidaksesuaian di kurikulum, menjalin komunikasi yang bagus baik dengan guru, karyawan maupun peserta

²⁰⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 13/W/18-3/2021

²⁰⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/16-2/2021

didik, pembuatan rencana program kegiatan, serta melakukan monev kegiatan ditingkat kurikulum.”²⁰⁸

Selain itu dalam membangun budaya disiplin bidang tata usaha di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah adanya penerapan budaya disiplin, adapun penerapannya yaitu, adanya aplikasi presensi kehadiran yang meliputi master web sekolah serta E-presensi Jatim. Kemudian juga pemenuhan target kerja yang diupload di E-master pada tiap bulannya melalui ASN (Aparatur Sipil Negara). Budaya disiplin ini penting sekali untuk diterapkan di sekolah utamanya di SMK Negeri 2 Ponorogo untuk mencapai tingkat kedisiplinan yang lebih baik dan sesuai dengan target kerja. Seperti yang diutarakan Ibu Triani:

“Budaya disiplinya dengan menerapkan adanya aplikasi presensi kehadiran yang meliputi, aplikasi master web dari sekolah, E-presensi Jatim dari Provinsi. Kemudian dengan pemenuhan target kerja yang diupload di E-master pada tiap bulannya untuk ASN. Selanjutnya dengan upload hasil kerja di master web secara online.”²⁰⁹

Dari pelaksanaan yang sudah dilakukan, bahwa dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah terbilang adanya peningkatan seiring dengan perkembangan sekolah seperti, administrasi semakin tertib, semakin rapi, dokumentasi semuanya tersedia lengkap, hubungan dengan pihak luar berjalan dengan baik, jumlah siswa yang datang masuk animo, semakin meningkatnya jumlah siswa dari tahun ke tahun, dan serapan alumni di beberapa dunia industri yang semakin meningkat. Sebagaimana yang di sampaikan Ibu Farida Hanim Handayani selaku Kepala Sekolah mengenai bagaimana hasil pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam wawancara berikut:

“Ada peningkatan, misalnya dengan adanya kemajuan administrasi dan sebagainya ini. Kita misalnya butuh apa-apa ya, saya misalnya sekarang butuh data atau Surabaya butuh data ke saya kan tidak perlu saya mengantar sampai ke Surabaya kan bisa lewat E-mail dan sebagainya. Saya bisa mengirim E-mail, mengirim misalnya lewat WA apa yang diinginkan oleh mereka, misalnya dia butuh tenaga guru, jumlah tenaga guru di SMK Negeri 2 Ponorogo Laki-lakinya berapa, Perempuannya berapa, lulusan apa saja, jadi saya tidak perlu mengantarkan data yang dibutuhkan Provinsi kesana, lewat WA bisa. Untuk itu harus terpenuhinya semua kan sarana prasarannya, jadi ada peningkatan dibuktikan dengan administrasi semakin tertib, semakin rapi, dokumentasi semuanya tersedia lengkap, kemudian hubungan dengan pihak luar berjalan dengan baik, jumlah siswa yang datang masuk animo, semakin meningkatnya jumlah siswa dari tahun ke tahun, serapan alumni di beberapa dunia industri yang semakin meningkat. Di masa pandemi siswa kami tidak turun kemaren, jadi

²⁰⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

²⁰⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/02-3/2021

komunikasi kami lewat daring, lewat internet. Untuk internet anak harus mempunyai aplikasinya ya ini sarananya android, sekolah harus punya juga kan internetnya untuk menghimpun data-data anak yang masuk dari daerah itu. Nah harus mencukupi internet itu kapasitasnya berapa harus mencukupi untuk kegiatan apapun itu. Jadi ada peningkatan dibuktikan dengan administrasi yang semakin baik, semakin cepat, semakin rapi, semakin terdokumentasi ya kan. Nah hubungannya dengan pihak luar tanpa hambatan, pihak luar itu ya masyarakat, mungkin instansi yang terkait, kemudian juga siswa, calon siswa atau orang tua, itu tanpa kendala, ada peningkatan dibuktikan dengan apa, yang saya sampaikan tadi semuanya meningkat ya, meskipun di masa pandemi seperti ini, hubungan dengan orang tua tetap terjalin melalui apa, ya melalui ini hubungan dengan industri DU/DI (Dunia Usaha Dunia Industri), dunia kerja juga terjalin melalui ini.”²¹⁰

Dalam hasil observasi dapat diketahui bahwa di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memiliki dokumen yang lengkap baik data tenaga pendidik maupun kependidikan. Dokumen tersebut bisa dilihat dalam transkrip observasi.²¹¹

Kemudian pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang kesiswaan di SMK Negeri 2 Ponorogo sejauh ini orientasinya naik turun tidak bisa stabil. Seperti yang diungkapkan Bapak Shaiful Abidin selaku Waka Kesiswaan mengenai bagaimana hasil pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi bidang kesiswaan di SMK Negeri 2 Ponorogo sebagai berikut: “Orientasinya kita disini terletak di animo pendaftar tiga tahun terakhir naik, satu tahun ini turun. Jadi ya naik turun tidak bisa stabil.”²¹²

Sementara itu hasil pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di bidang kurikulum SMK Negeri 2 Ponorogo, sejauh ini juga ada peningkatan, dulu masih manual sekarang sudah memakai aplikasi untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan dalam pelayanan administrasi. Hal ini seperti yang dituturkan Ibu Rina Pidriana:

“Iya Insyaallah ada peningkatan, kalau dulu masih secara manual kita sekarang sudah bisa pakai aplikasi. Pengisian jurnal kalau dulu itu kan manual di kelas. Jadi ada jurnal kelas untuk Bapak Ibu guru yang tulis tangan itu. Karena terkendala pandemi, jadi daring dari rumah kan tidak bisa ya, seperti itu kita terpaksa pakai aplikasi tersebut. Kalau dari buku bisa kita lihat ada peningkatan juga kalau secara manual gimana nanti kesulitan juga. Karena Bapak Ibu guru ngajarnya juga tidak di kelas. Padahal pengisian jurnal kan harus bersama dalam 1 hari itu kalau pakai aplikasi, jadi bisa akses dari mana saja. Maka hasil pelaksanaan dalam peningkatan pelayanan administrasi di bidang kurikulum, sejauh ini ada

²¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 13/W/18-3/2021

²¹¹ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 05/O/02-III/2021

²¹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/16-2/2021

peningkatan kalau dulu masih manual sekarang sudah memakai aplikasi untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan dalam pelayanan administrasi.”²¹³

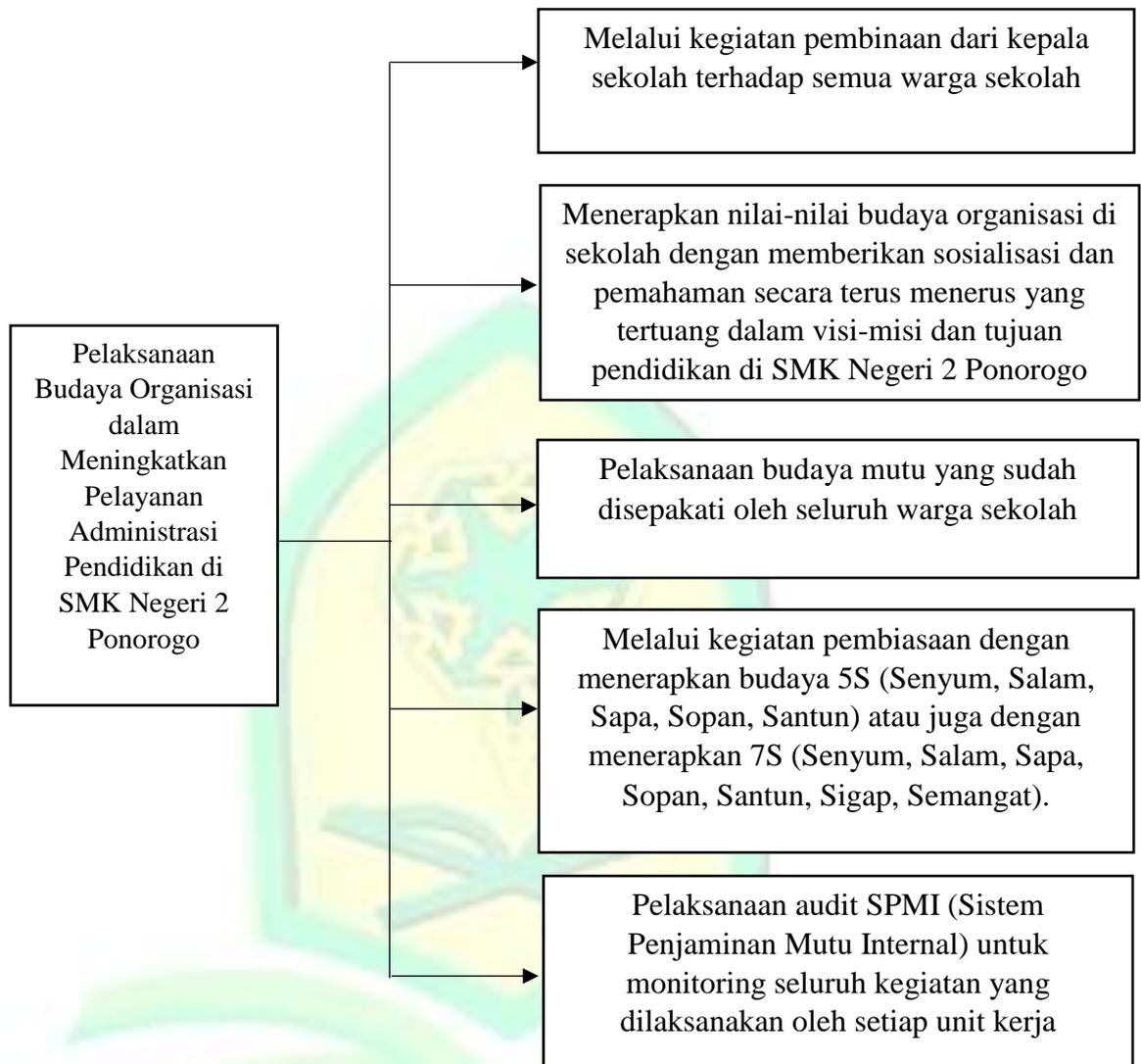
Hal senada juga disampaikan Ibu Triani selaku Koordinator Tata usaha, mengenai hasil pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di bidang Tata Usaha, sejauh ini sudah ada peningkatan, yang mana dulu masih secara manual sekarang sudah bisa menggunakan sistem aplikasi master web, sistem ini bertujuan untuk memudahkan para pegawai administrasi dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut adalah hasil wawancara yang disampaikan oleh Ibu Triani mengenai hasil pelaksanaan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di bidang Tata Usaha sebagai berikut: “Sejauh ini ada peningkatan, kalau dulu masih secara manual, sekarang sudah bisa memakai aplikasi master web. Sehingga dapat memudahkan para pegawai administrasi dalam menyelesaikan tugasnya.”²¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengenai pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disimpulkan, bahwa SMK Negeri 2 Ponorogo sudah melaksanakan beberapa kegiatan untuk menunjang program kerja yang sesuai dengan harapan sekolah, yaitu melalui beberapa kegiatan. Pertama, kegiatan pembinaan dari kepala sekolah terhadap semua warga sekolah. Kedua, menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di sekolah dengan memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. Ketiga, pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Keempat, melalui kegiatan pembiasaan, yaitu dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau juga dengan menerapkan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sigap, Semangat). Kelima, pelaksanaan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) untuk monitoring seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja. Sehingga dari pelaksanaan yang sudah dilakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan dengan baik, terbukti dengan adanya peningkatan seiring dengan perkembangan sekolah salah satunya dapat meningkatkan kualitas layanan bidang pendidikan dalam memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat, serta Dunia Usaha dan Dunia Industri yang selalu berkembang dan berubah setiap saat, serta pihak sekolah selalu berupaya maksimal dalam meningkatkan layanan administrasi di sekolah yang dapat membawa hasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

²¹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/18-2/2021

²¹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/02-3/2021

Secara lebih detail, hal tersebut dapat dilihat pada gambar 4.3 di bawah ini:



Gambar 4.3 Pelaksanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

3. Evaluasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Setelah tahap pelaksanaan, maka tahap selanjutnya ialah tahap evaluasi. Evaluasi adalah proses penilaian dimana hasil penilaian tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi berikutnya. Evaluasi juga merupakan tahapan yang amat penting karena dalam evaluasi akan didapatkan informasi sejauh mana pekerjaan dilakukan beserta capaiannya. Tahap awal dalam melaksanakan evaluasi ini yaitu penentuan fokus yang akan dievaluasi. Untuk penentuan fokus evaluasi yaitu mengkhususkan apa dan bagaimana evaluasi akan dilakukan. Proses evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan suatu program dalam mencapai hasil yang akan diperoleh bagi lembaga sekolah utamanya. Tidak terkecuali bagi SMK Negeri 2 Ponorogo ini melakukan penentuan fokus yang akan dievaluasi dalam budaya organisasi untuk meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan melalui kegiatan supervisi dengan dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Farida Hanim Handayani selaku Kepala Sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Disini kita ada supervisi pembelajaran itu kita kenakan untuk guru. Ada supervisi administrasi ya itu kita kenakan untuk Tata Usaha dan guru juga administrasinya ya. Kalau TU dokumen apa yang ada di TU itu, jadi melalui supervisi bagi PTK, PTK itu Pendidik dan Tenaga Kependidikan ya. Jadi melalui kegiatan supervisi, kemudian melalui tindak lanjut dari supervisi harus ada koordinasi, harus ada rapat lagi, supervisi dan koordinasi, evaluasi hasil supervisi, adanya supevisi pada PTK. Supervisi tidak hanya pembelajaran, ada supervisi administrasi untuk TU, ada supervisi pembelajaran untuk guru dan rapat koordinasi hasil supervisi. Jadi proses evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah dengan pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, adanya supervisi pembelajaran, adanya supervisi administrasi serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan.”²¹⁵

Selanjutnya penyusunan desain evaluasi, yaitu suatu kondisi dan prosedur yang diciptakan oleh evaluator untuk mengumpulkan data. Pada langkah ini evaluator mulai mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi. Seperti yang telah dilaksanakan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini mulai menentukan tujuan evaluasi, dan jenis evaluasi yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah.

Dalam menentukan tujuan evaluasi, pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo menetapkan tujuan bersama dalam perbaikan program kerja untuk tercapainya hasil yang optimal. Sedangkan jenis evaluasi yang digunakan dalam proses mengevaluasi

²¹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo ini menggunakan lembar pemantauan kepala sekolah, dan juga adanya lembar Monev (Monitoring dan Evaluasi). Jenis evaluasi sangat penting digunakan di sekolah terutama di SMK Negeri 2 Ponorogo untuk melihat capaian yang sudah dilaksanakan, kemudian jika belum terlaksana dengan baik bisa diperbaiki dengan hasil tindak lanjut berikutnya sehingga program/kegiatan selanjutnya dapat lebih berdayaguna dan berhasil sesuai harapan sekolah. Hal ini seperti yang disampaikan Ibu Farida Hanim Handayani dalam wawancara berikut:

“Ada lembar pemantauan kepala sekolah, ada lembar monev, adanya evaluasi dari kepala sekolah ya dari tim audit internal sekolah, sebelumnya ada pantauan dulu, ya itu melalui form pantauan atau form evaluasi yang dilakukan oleh Internal Sekolah (Kepala Sekolah dan Tim TPMPS) atau Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah.”²¹⁶

Sedangkan untuk jenis evaluasi yang digunakan dalam proses mengevaluasi pelayanan administrasi di bidang kurikulum SMK Negeri 2 Ponorogo dengan menggunakan jenis evaluasi audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) dan supervisi pembelajaran. Seperti yang disampaikan Ibu Rina Pidriana dalam wawancara berikut:

“Jenis evaluasinya pakai audit SPMI dan supervisi tadi, supervisi pembelajaran ini juga salah satu monitoring evaluasi. Maka dari hasil supervisi nanti kan bisa tahu, kita bukan menilai seorang guru ya, tetapi hanya melihat saja bagaimana ketika proses pembelajaran berlangsung dikelas. Dari situ nanti kita bisa memberikan masukan, misalnya mungkin guru ini perlu lebih dalam lagi tentang penguasaan kelas mungkin perlu teknik-teknik pembelajarannya, perlu strategi pembelajarannya. Nah ini tindak lanjutnya apa, misalnya guru ini diikutkan diklat tentang metode pembelajaran, harus diikutkan diklat teknik-teknik pembelajaran misalnya seperti itu. Jadi itu supervisi guru yang tadi saya sebutkan sebenarnya tugas kepala sekolah tetapi disini dilaksanakan bersama kepala sekolah juga dengan guru senior, selain audit ada supervisi pembelajaran juga.”²¹⁷

Dari hasil dokumentasi juga di ketahui bahwa di SMK Negeri 2 Ponorogo dalam pelaksanaan evaluasi kegiatan pembelajaran menggunakan instrumen supervisi pembelajaran yang mana instrumen tersebut digunakan untuk menilai dan melihat proses pembelajaran guru pada saat dikelas. Contoh instrumen supervisi pembelajaran bisa dilihat pada transkrip dokumentasi.²¹⁸

Selain itu juga administrasi di bidang kesiswaan SMK Negeri 2 Ponorogo dalam menilai proses kegiatan evaluasi sama halnya dengan bidang kurikulum yaitu dengan

²¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²¹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/18-2/2021

²¹⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 18/D/29 III/2021

menggunakan jenis evaluasi SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) di masing-masing unit kerja. Seperti yang diungkapkan Bapak Shaiful Abidin:

“Jenis evaluasinya kita disini menggunakan jenis evaluasi SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). Jadi nanti ada auditor yang akan mengevaluasi masing-masing unit kerja, dalam menerapkan SPMI auditor yang akan mengevaluasi.”²¹⁹

Kemudian langkah selanjutnya pengumpulan informasi, dalam pengumpulan informasi suatu penilaian diperlukan suatu alat untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan dalam sebuah penilaian. Tanpa adanya informasi maka evaluator tidak dapat memberikan penilaian apapun terhadap suatu kondisi yang ada. Pada tingkat keberhasilan suatu sekolah harus dapat diukur menggunakan alat ukur agar berjalan dengan baik. Hal ini sangat penting untuk dilaksanakan karena sekolah yang unggul pastilah memiliki mutu yang baik di dalam proses evaluasi program kegiatan. Melalui suatu evaluasi yang dilakukan secara sistematis dapat ditentukan keputusan sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Karena alat ukur ini bertujuan untuk mengukur kualitas sekolah dalam mencapai tingkat keberhasilan yang sudah dicapai oleh sekolah.

Salah satunya bagi SMK Negeri 2 Ponorogo dalam mengukur keberhasilan mutu pelayanan di sekolah dengan menggunakan alat ukur yaitu form audit internal dibawah kendali TPMPS (Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah). Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Farida Hanim Handayani dalam wawancara berikut:

“Ada, form audit internal dibawah kendali TPMPS. Ada semua itu, jadi misalnya guru atau kepala sekolah saat supervisi kepala sekolah itu harus melakukan apa, kalau tidak melakukan itu ada formnya, misalnya melakukan dicheck list begitu. Ini tidak melakukan, demikian juga saya mensupervisi guru, guru didalam mengajar itu harus bagaimana ya kan, harus ada supervisinya. Kegiatannya ada 2, kegiatan pembelajaran dan kegiatan administrasinya. Misalnya lagi RPP saya check, kemudian saya lihat. Nah ini ada formnya ya, bagaimana dia bertutur kata, bagaimana suara yang dikeluarkan, apakah dia menyampaikan dengan jelas, apakah audiennya bersemangat saat diajar. Jadi semua ada penilaian itu ada, saya mengacunya pada form tadi, form yang disediakan oleh TPMPS (Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah). Jadi form audit internal yang disediakan oleh TPMPS, semua ada disitu. Makanya setiap kegiatan apapun itu pasti ada evaluasinya, juga ada form. Seperti ini misalnya kita mau mengadakan kegiatan Isra' Mi'raj ya misalnya begitu, diawali dengan proposal kan. Nah saya menilainya dengan monitoring saya atau monev saya dalam kegiatan Isra' Mi'raj saya sudah pegang selebar form tadi. Kegiatan Isra' Mi'raj terdiri dari satu, apakah ada SK, apakah ada surat tugas, bagi tugas pelaksana Isra' Mi'raj tadi. Kemudian sumber dananya darimana, setelah itu waktu Isra' Mi'raj dilaksanakan pada tanggal berapa, itu

²¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/16-2/2021

tercatat adakah di proposal itu, sumber dana darimana, pelaksanaannya melibatkan siapa, misalnya begitu. Nah ini ada formnya, jadi saya tinggal check list gitu aja tidak ada alasannya apa ditanyakan semua ada dokumentasinya. Misalnya lagi saya monevnya pada timnya kurikulum ya, apakah sudah ada Sknya, apakah sudah ada jadwalnya, apakah sudah ada job disknya, apakah sudah ada proposalnya, apakah sudah ada lay out ruangnya begitu, misal satu kelas mau diisi berapa orang itu semua ada.”²²⁰

Untuk mengukur keberhasilan mutu pelayanan di sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo keberhasilan mutunya berdasarkan prestasi dari peserta didik, seperti mengikuti lomba LKS, maupun keterserapan dari alumni di DU/DI tersebut. Hal ini sebagaimana yang dituturkan dalam hasil wawancara Ibu Rina Pidriana:

“Ada, mungkin dari prestasi peserta didik ya, prestasi dalam keikutsertaan lomba-lomba seperti itu. Kalau di SMK Negeri 2 Ponorogo ada lomba LKS ada banyak sekali lomba seperti itu, kemudian dari keterserapan alumni di DU/DI. Jadi kita ada Bursa Kerja Khusus (BKK) yang tugas salah satunya adalah penelusuran tamatan, jadi setiap tahun kita bisa tahu anak-anak kita yang lulus itu sudah bekerja dimana saja, kalau semakin banyak siswa kita yang terserap di industri atau berwirausaha berarti itu kan tujuan atau suatu keberhasilan untuk sekolah. Jadi itu tugasnya BKK, baik penyaluran itu juga lewat BKK bisa, kita bekerjasama dengan DU/DI ya seperti PT Jaya Perkasa yang di bagian Tata Busana, jadi setiap tahun kita mengirim dari BKK itu ngirim alumni untuk bekerja di industri. Maka dari itu kalau untuk mengukur keberhasilan di SMK memang dari keterserapan alumni di DU/DI dan yang berwirausaha itu, sedangkan kalau di SMA kan keberhasilannya terserap di perguruan tinggi yang besar, yang persentasenya besar kan itu berhasil atau istilahnya satu prestasi kalau kita ya stratanya di DU/DI itu. Jadi alat yang digunakan dalam mengukur keberhasilan mutu pelayanan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui prestasi peserta didik dalam lomba, dan keterserapan Alumni di DU/DI dan berwirausaha.”²²¹

Bapak Shaiful Abidin selaku Waka Kesiswaan di SMK Negeri 2 Ponorogo juga menambahkan mengenai adakah alat yang digunakan dalam mengukur keberhasilan mutu pelayanan di sekolah agar sesuai dengan harapan sekolah, sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Shaiful Abidin: “Ada, alat yang digunakan dalam mengukur keberhasilan mutu pelayanan di sekolah salah satunya menggunakan Analisis Swot untuk mengukur tingkat keberhasilan mutu pelayanannya apakah ada peningkatan atau tidaknya nanti akan ada pengevaluasian terhadap pelayanan administrasi tersebut.”²²²

Kemudian tahap selanjutnya adalah analisis dan interpretasi, dalam tahap ini dilaksanakan setelah tahap pengumpulan data. Di SMK Negeri 2 Ponorogo pada tahap analisis dan interpretasi ditemukan analisis mengenai evaluasi budaya organisasi yaitu menerapkan lingkungan kerja yang solid dan kredibel, dimana hal ini dilaksanakan

²²⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²²¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/18-2/2021

²²² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/16-2/2021

dalam budaya kerja. Dengan menggunakan evaluasi SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), ada audit mutu, serta ada yang namanya TPMPS (Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah). Hal ini seperti yang dihaturkan Ibu Rina Pidriana:

“Evaluasinya kita pakai SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal), ada audit mutu, kita ada yang namanya TPMPS (Tim Penjaminan Mutu Program Studi). Mulai dari awal ada evaluasi diri sekolah, jadi dari 8 standard itu kita evaluasi kemudian nanti dari situ akan tersusun perencanaan program, kemudian pelaksanaan program, dan ada audit mutu. Jadi disitu nanti setiap unit kerja itu akan di audit baik secara administrasi pelaksanaan programnya, jadi tidak hanya program dilaksanakan selesai tidak gitu. Kalau dulu ada ISO kita ikut itu ya, ISO itu juga ada audit internal, ada audit eksternal. Kalau sekarang memang kita tahun ini tidak ISO lagi. Maka dari itu kita pakai sistem penjaminan mutu internal, jadi ada tim auditornya dari sekolah yang nanti memonitoring pelaksanaan program di masing-masing unit kerja.”²²³

Dalam menciptakan kerja yang solid dan kredibel di SMK Negeri 2 Ponorogo mengutamakan program kerja yang disiplin serta bertanggung jawab terhadap tugas yang dilaksanakan. Dimana evaluasi budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo ada yang namanya evaluasi program kerja di setiap akhir pembelajaran atau diakhir tahun ajaran. Seperti yang telah dijelaskan dalam hasil wawancara Bapak Shaiful Abidin:

“Evaluasi budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo ini ada yang namanya evaluasi program kerja di setiap akhir pembelajaran atau diakhir tahun ajaran. Misalnya ada perbaikan terhadap program kerja yang kita jalankan nantinya akan ada pengevaluasian terhadap program kerja tersebut, agar tercipta lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan kita. Jadi dalam menciptakan kerja yang solid dan kredibel kita mengutamakan program kerja yang disiplin serta bertanggung jawab terhadap tugas yang dilaksanakan. Disini kita membangun lingkungan kerja saling bekerjasama tanpa membedakan antara yang satu dengan yang lainnya, serta membangun lingkungan kerja yang dapat dipercaya dan terbuka, dan pada akhirnya akan tercipta lingkungan kerja yang solid dan kredibel itu prinsip kita dalam membangun budaya organisasi di lingkungan kerja.”²²⁴

Ibu Farida Hanim Handayani selaku Kepala Sekolah juga menambahkan mengenai evaluasi budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo agar tercipta lingkungan kerja yang solid dan kredibel sebagai berikut:

“Ya harus ada check, ini harus ada tindakan evaluasi, kegiatan Monev (Monitoring dan Evaluasi) ya. Evaluasi budaya organisasi di sekolah harus ada Monev. Hasil Monev dikomunikasikan atau dikoordinasikan dengan seluruh warga sekolah ya, agar tercipta lingkungan kerja yang solid dan kredibel. Melalui kegiatan monitoring dan evaluasi hasil dari monev itu di komunikasikan bersama dengan internal sekolah dengan seluruh warga sekolah harus ada monitoring dan

²²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/18-2/2021

²²⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/16-2/2021

evaluasi, hasil evaluasinya itu dikomunikasikan pada seluruh warga sekolah tanpa siswa, kalau tentang kepegawaian dan guru tanpa siswa, tetapi kalau ada siswa kita komunikasikan seperti itu.”²²⁵

Kemudian tahap berikutnya pembuatan laporan, dalam pembuatan laporan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Pada pelaksanaan evaluasi segenap sumber daya sekolah harus ditata dan didayagunakan secara efektif dan efisien, termasuk bagi pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo dimana dalam mengevaluasi kegiatan administrasi dalam pembuatan laporan melalui komunikasi dengan masyarakat, orang tua siswa agar terjalin dengan baik. Hal ini seperti yang disampaikan Ibu Farida Hanim Handayani:

“Kita harus selalu ada laporan di masyarakat, misalnya kalau pembelajaran ya laporannya adalah berupa raport. Kalau misalnya menyangkut keuangan, laporannya berupa rapat komite orang tua dengan pihak sekolah. Jadi kalau menyangkut pembelajarannya, maka kita melalui raport tadi. Jika menyangkut keuangan tentang program-program kita yang diinginkan tercapai, melalui komunikasi dengan masyarakat, orang tua siswa agar terjalin dengan baik.”²²⁶

Dalam mengevaluasi kegiatan administrasi dalam pembuatan laporan agar dapat meningkatkan mutu yang baik di mata masyarakat terutama bagi pelanggan pendidikan, Ibu Rina Pidriana juga menambahkan, yaitu pertama dengan menerima segala masukan dari warga sekolah, kemudian komite dan masyarakat, selanjutnya melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, dan terakhir penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi. Berikut hasil wawancara yang di sampaikan Ibu Rina Pidriana:

“Disini kita menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi. Jadi dari kotak saran hasil audit mutu itu apakah harus menentukan standard mutu baru atau masih memperbaiki standard mutu yang lama itu.”²²⁷

Bapak Shaiful Abidin selaku Waka Kesiswaan juga menambahkan mengenai bagaimana pihak sekolah dalam mengevaluasi kegiatan administrasi agar dapat meningkatkan mutu yang baik di mata masyarakat terutama bagi pelanggan pendidikan pada tahap pembuatan laporan evaluasi di SMK Negeri 2 Ponorogo, dalam hasil wawancara berikut:

²²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²²⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/18-2/2021

“Dalam mengevaluasi kegiatan administrasi kita menggunakan SPMI. Karena SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) disini berada dibawah lembaga penjaminan mutu pendidikan. Sehingga dapat menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan juga masyarakat melalui kontak saran agar dapat meningkatkan mutu yang baik di mata masyarakat terutama bagi pelanggan pendidikan.”²²⁸

Di SMK Negeri 2 Ponorogo ada beberapa pihak yang terlibat dalam mengevaluasi pelayanan administrasi di sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, Tim audit internal yang ditunjuk, auditor kepala sekolah, auditor yang ditunjuk dan semua dibawah kendali TPMPS (Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah). Dengan demikian juga salah satu komponen pendukung yang terpenting adalah adanya kerjasama dari pihak sekolah untuk memperbaiki kualitas pelayanan yang lebih baik lagi. Sebagaimana yang disampaikan Ibu Farida Hanim Handayani sebagai berikut: “Ini yang mengevaluasi dari Tim audit internal yang terdiri dari kepala sekolah, Tim audit internal yang ditunjuk, auditor kepala sekolah, auditor yang ditunjuk dan semua dibawah kendali TPMPS.”²²⁹

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Triani selaku Koordinator Tata Usaha mengenai siapa saja yang bertugas mengevaluasi pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo, sebagaimana yang tertuang dalam hasil wawancaranya berikut: “Semua warga sekolah yang berkaitan dengan kebutuhan pelayanan administrasi bidang tata usaha (termasuk Kepala Sekolah, murid, guru, dan wali murid).”²³⁰

Dalam pembuatan laporan evaluasi ini SMK Negeri 2 Ponorogo juga memiliki keterlibatan yang sangat baik pada pihak internal (guru dan karyawan) dan eksternal (masyarakat) dalam pelaksanaan evaluasi terhadap pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo. Dimana pihak internal maupun eksternal memiliki pengaruh besar dalam berjalannya sebuah kebijakan, sehingga dalam keterlibatan antara pihak internal dan eksternal ini sebagai pendorong untuk mempengaruhi suatu proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi utamanya di lingkungan sekolah.

Salah satu keterlibatan pihak internal maupun eksternal di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui keterlibatan dengan Tim auditor internal, dan juga dengan komite sekolah. Dalam hal ini seperti yang dikemukakan Ibu Farida Hanim Handayani:

²²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/16-2/2021

²²⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²³⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 11/W/02-3/2021

“Keterlibatannya sangat baik, karena sudah ada SK bagi Tim auditor internal. Kalau masyarakat itu yang menilai komite sekolah, karena di SMK Negeri 2 Ponorogo ini sudah terbentuk auditor ya, kalau sekolah itu kita yang menilai ya masyarakat diawali oleh komite sekolah itu ya. Jadi keterlibatannya sangat baik dan mereka sadar sebagai auditor, kalau ada apa-apa mereka mengingatkan, memberi arahan, saran tidak hanya sekedar mengingatkan atau menjustice, tetapi juga memberi arahan seperti itu.”²³¹

Demikian juga dalam keterlibatan antara pihak internal maupun eksternal SMK Negeri 2 Ponorogo mengadakan rapat evaluasi yang melibatkan komite, sedangkan untuk evaluasi kerja ini dilaksanakan pada akhir tahun pembelajaran minimal per semester. Hal ini seperti yang telah dikemukakan Bapak Shaiful Abidin:

“Adanya keterlibatan antara pihak intenal (guru dan karyawan) dan eksternal (masyarakat) dalam pelaksanaan evaluasi terhadap pelayanan administrasi yaitu dengan mengadakan rapat evaluasi yang melibatkan komite. Karena komite kan dari masyarakat. Jadi melibatkan komite maupun guru atau karyawan. Evaluasi kerja ini dilaksanakan pada akhir tahun pembelajaran minimal per semester.”²³²

Ibu Rina Pidriana selaku Waka Kurikulum menambahkan mengenai keterlibatan pihak internal (guru dan karyawan) dan eksternal (masyarakat) dalam pelaksanaan evaluasi terhadap pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo, sebagaimana yang dihaturkan Ibu Rina Pidriana: “Ya ini berarti lewat kotak saran tadi ya ada masukan, ada saran, ada keluhan itu bisa melalui kotak saran. Jadi Insyaallah perannya juga besar disini, kita mengutamakan kepuasan pelanggan tadi. Jadi apa ada permasalahan, ada keluhan itu bisa dimasukkan di kotak saran. Maka dengan memberikan masukan dan saran atas pelayanan administrasi yang diberikan (tersedia kotak saran).”²³³

Dari hasil wawancara diatas mengenai evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo dapat disimpulkan, bahwa kegiatan evaluasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan sesuai dengan rencana program sekolah yang terdiri dari beberapa tahapan. Adapun tahapan tersebut yaitu, Tahap pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi, melalui kegiatan supervisi pembelajaran, supervisi administrasi dengan dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan. Tahap kedua yaitu penyusunan desain evaluasi. Pada langkah ini mulai mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, dengan menentukan tujuan evaluasi, dan jenis evaluasi yang digunakan dalam meningkatkan

²³¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/18-3/2021

²³² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/16-2/2021

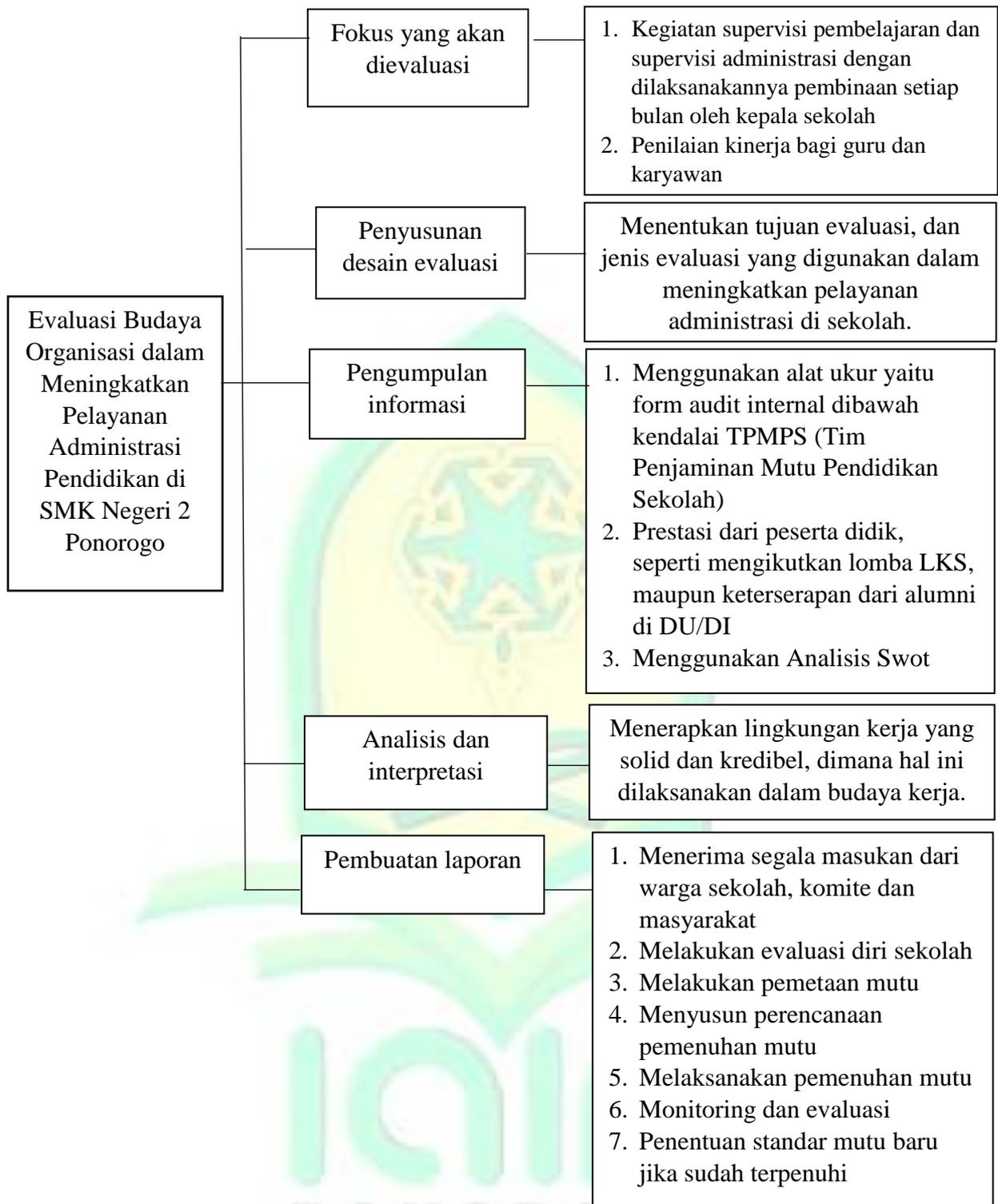
²³³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 08/W/18-2/2021

pelayanan administrasi di sekolah. Tahap ketiga yaitu pengumpulan informasi. Dalam pengumpulan informasi suatu penilaian diperlukan suatu alat untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan dalam sebuah penilaian. Tahap keempat yaitu analisis dan interpretasi. Pada tahap analisis dan interpretasi ini ditemukan analisis mengenai evaluasi budaya organisasi yaitu sudah menerapkan lingkungan kerja yang solid dan kredibel, dimana hal ini dilaksanakan dalam budaya kerja. Tahap kelima yaitu pembuatan laporan, pembuatan laporan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan, dimana dalam mengevaluasi kegiatan pembuatan laporan antara lain, menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi.

Dengan demikian pelaksanaan evaluasi sangat penting sekali bagi sekolah karena dalam pengelolaannya, sekolah memerlukan adanya monitoring dan evaluasi guna mencapai tujuan dari pendidikan agar prosesnya dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memberikan hasil yang terbaik melalui kegiatan monitoring dan evaluasi dalam menentukan kualitas pelayanan administrasi di sekolah.

Secara lebih detail, hal tersebut dapat dilihat pada gambar 4.4 sebagai berikut:





Gambar 4.4 Evaluasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas analisis perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, analisis pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo, dan analisis evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo.

A. Analisis Perencanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) untuk mencapainya, kemudian memilih arah-arah dan langkah-langkah terbaik untuk mencapainya.²³⁴ Perencanaan menyangkut hasil (apa yang harus dikerjakan) dan sasaran (bagaimana cara melakukannya).²³⁵

Definisi perencanaan dikemukakan oleh Erly Suandy sebagai berikut: secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Definisi perencanaan tersebut menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan secara menyeluruh. Karena tindakannya berurutan, berarti ada tahapan yang dilalui dalam perencanaan, antara lain: 1) Perumusan tujuan umum dan sasaran khusus hingga target-target yang kuantitatif. 2) Proyeksi keadaan di masa akan datang. 3) Pencarian dan penilaian berbagai alternative. 4) Penyusunan rencana terpilih.²³⁶

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa tahap perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan

²³⁴ Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2008), 3.

²³⁵ Rusniati dan Ahsanul Haq, "Perencanaan Strategi dalam Perspektif Organisasi," *Jurnal INTEKNA*, Tahun XIV, No. 2 (November 2014), 102.

²³⁶ Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*, 4.

di SMK Negeri 2 Ponorogo meliputi: a) Tahapan pertama, yaitu tahap penetapan tujuan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. b) Tahapan kedua, yaitu tahap menentukan *budget* (anggaran), yang disusun secara sistematis dengan menyesuaikan kondisi, melalui prinsip transparan dan bisa dipertanggungjawabkan, yang mana sudah ditentukan atas kesepakatan oleh pihak sekolah. c) Tahapan ketiga, yaitu tahap *policy* (kebijakan), dalam merencanakan suatu kebijakan sekolah, salah satunya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun. d) Tahapan keempat, yaitu tahap prosedur perencanaan, dimana pada tahap ini pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya. e) Tahapan kelima, yaitu tahap program suatu organisasi, untuk melihat sejauhmana program organisasi terlaksana melalui susunan rencana kegiatan organisasi yang sudah dirancang dan telah disepakati bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dengan melibatkan semua ketua UK (Unit Kerja) dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah.

Proses perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo dimulai dengan terbentuknya budaya organisasi di suatu lingkungan pendidikan dalam hal ini sekolah, diperlukan sebuah kerjasama yang komprehensif dari setiap unsur sekolah baik itu kepala sekolah, pegawai/staf, guru, dan peserta didik dalam merencanakan nilai-nilai normatif yang telah disepakati atau nilai yang telah dijadikan sebuah acuan dalam menjaga stabilitas lingkungan sekolah secara psikologi dan sosial. Pihak sekolah SMK Negeri 2 Ponorogo telah mempersiapkan perencanaan administrasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Didalam persiapan tersebut, pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya. Kemudian dalam menyusun rencana program kerja bidang administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo melibatkan semua ketua UK dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah.

Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.²³⁷ Sehingga dalam pengelolaan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah direncanakan dengan baik, terlebih juga melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan di SMK Negeri 2

²³⁷ *Ibid.*, 6.

Ponorogo mengacu pada program pengembangan sekolah yang meliputi, pemenuhan sarana prasarana, peningkatan SDM di bidang administrasi dan masih banyak lagi.

B. Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Pelaksanaan adalah upaya untuk mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada. Salah satu upaya tersebut ialah pengembangan dan pemeliharaan. Pengembangan ialah sebuah kegiatan menambah atau merubah sesuatu agar lebih meningkat dan baik lagi.²³⁸ Sedangkan pelaksanaan menurut George R. Terry adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota perusahaan tersebut.²³⁹ Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin jalannya suatu kegiatan di sekolah yang bertugas untuk menggerakkan dan memberikan arahan agar kegiatan dapat berjalan secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa: “Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menjalin hubungan kerja sama baik sesama warga sekolah maupun dengan masyarakat lingkungan sekolah.”²⁴⁰

Berdasarkan hasil deskripsi data sebelumnya, dapat diketahui bahwa pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo telah dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah terbukti sudah adanya kegiatan pembinaan kepala sekolah terhadap semua warga sekolah yaitu melalui beberapa kegiatan pembinaan seperti, adanya penilaian dari kepala sekolah dalam bentuk supervisi pembelajaran dan penilaian kinerja (DP3), adanya rapat koordinasi di semua unit kerja, adanya pengarahan dan pembimbingan dari kepala sekolah atau ketua unit kerja pada stafnya, adanya rapat koordinasi tingkat sekolah bersama kepala sekolah, serta

²³⁸ Mohamad Muspawi dan Hafizahtul Robi'ah, “Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah dalam Peningkatan Pelayanan,” *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 4, No. 3 (Juli 2020), 237.

²³⁹ Nyimas Lisa Agustrian, Rizkan dan M. Izzudin, “Manajemen Program Life Skill di Rumah Singgah Al-Hafidz Kota Bengkulu,” 7.

²⁴⁰ Mukhtar, “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar,” *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 3 (Agustus 2015), 104.

layanan administrasi oleh semua unit kerja yang masing-masing semua sudah terpenuhi dengan baik melalui kegiatan pembinaan oleh kepala sekolah.

Dalam pelaksanaan pengembangan sekolah, dikatakan bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan. Ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasar visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi. Visi sekolah adalah salah satu dari tiga elemen/bagian esensi yang harus ada untuk meningkatkan sekolah. Dua elemen lainnya adalah membangun kapasitas dan kepemimpinan.²⁴¹ Pernyataan visi-misi sebaiknya disusun secara tim atau bersama, yaitu orang-orang yang berkepentingan akan melaksanakannya. Hal ini bertujuan agar orang-orang tersebut memahami alasan perancangan pernyataan visi-misi, karena merupakan visi-misi bersama. Bahwa efek perbaikan sekolah yang bermanfaat dan bermakna untuk semua pihak berpusat pada pengembangan/membangun pemahaman visi dan misi bersama.²⁴²

Hal ini juga sesuai dengan hasil deskripsi data sebelumnya, bahwa upaya sekolah dalam mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi di SMK Negeri 2 Ponorogo salah satunya dengan menjadikan visi sekolah sebagai tujuan dan cita-cita yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Pelaksanaannya mulai dari awal sosialisasi visi-misi yang mana untuk menjadikan visi sekolah sebagai tujuan dan cita-cita harus ditanamkan ke semua warga sekolah, karena untuk memenuhi visi-misi itu tidak hanya dihafalkan saja, tetapi harus dipahami, bagaimana itu sebagai cita-cita yang harus dicapai di SMK Negeri 2 Ponorogo.

Sedangkan dalam pelaksanaan pengembangan budaya mutu di sekolah sangat tepat diterapkan, karena budaya mutu merupakan suatu sistem yang tidak hanya mengurangi masalah-masalah pendidikan, tetapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Manajemen mutu menawarkan filosofi, metode, dan strategi baru perbaikan mutu pendidikan. Pengembangan budaya mutu sekolah dalam pendidikan dilaksanakan dengan meningkatkan pelayanan untuk memenuhi keinginan dan harapan dari para pelanggan.²⁴³ Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, bahwa di SMK Negeri 2 Ponorogo telah menerapkan pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Dalam hal ini pelaksanaan

²⁴¹ Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori dan Udin Syaefuddin Sa'ud, "Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi," *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Th. XXXVI, No. 2 (Juni 2017), 257-258.

²⁴² *Ibid.*, 260.

²⁴³ Wiwik Dwi Kurniasih, Usman Radiana dan Martono, "Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak," *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, Vol. 3, No. 7 (2014), 2.

budaya mutu tersebut, berperan penting bagi seluruh warga sekolah untuk menumbuhkan nilai-nilai yang sudah diterapkan di lingkungan sekolah.

Kemudian pelaksanaan lainnya yang sudah diterapkan di SMK Negeri 2 Ponorogo adalah membangun sikap ramah dan sikap disiplin dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah melalui kegiatan pembiasaan, yaitu dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau juga dengan menerapkan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun Sigap, Semangat). Sejauh ini budaya sikap 5S dan 7S di SMK Negeri 2 Ponorogo telah berjalan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat melalui sikap-sikap warga sekolahnya yang menerapkan sikap ramah dan sikap disiplin di lingkungan sekolah.

Selanjutnya, dalam melaksanakan kebijakan, para pelaksana diarahkan oleh pedoman-pedoman program maupun patokan-patokannya. Selain itu pelaksanaan pun bersifat dinamis. Dalam aplikasi kebijakan, pelaksanaan harus juga memperhatikan aspek efektivitas, efisiensi, dan objektivitas. Aplikasi/penerapan dalam program Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) meliputi siklus SPMI yang dilakukan setiap satu tahun ajaran baru.²⁴⁴ Dalam pelaksanaan tersebut, SMK Negeri 2 Ponorogo juga telah melaksanakan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) untuk monitoring seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja, tujuannya untuk mengukur ketercapaian program-program strategis yang telah disusun. Sehingga dalam mewujudkan hal tersebut SMK Negeri 2 Ponorogo sepakat melakukan Tindakan perbaikan dalam pengelolaan manajemen. Dengan demikian, pelaksanaan yang sudah dilakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan dengan baik, terbukti dengan adanya peningkatan seiring dengan perkembangan sekolah salah satunya dapat meningkatkan kualitas layanan bidang pendidikan dalam memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat, Dunia Usaha dan Dunia Industri yang selalu berkembang dan berubah setiap saat, pihak sekolah selalu berupaya maksimal dalam meningkatkan layanan administrasi di sekolah yang dapat membawa hasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hasil pelaksanaan tersebut, dapat dilihat bahwa administrasi semakin tertib, semakin rapi, dokumentasi semuanya tersedia lengkap, hubungan dengan pihak luar berjalan dengan baik, jumlah siswa yang datang masuk animo, semakin meningkatnya jumlah siswa dari tahun ke tahun, dan serapan alumni di beberapa dunia industri yang semakin meningkat.

²⁴⁴ Roro Pamelantiyas, "Implementasi Program Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di SMP Negeri 8 Yogyakarta," *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, Vol. 8, No. 3 (2019), 235.

C. Analisis Evaluasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo

Evaluasi merupakan suatu kegiatan untuk menentukan seberapa jauh suatu tujuan pendidikan tercapai. Evaluasi dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Tingkat keberhasilan program tersebut dapat diketahui melalui kegiatan penilaian. Pendapat lain dinyatakan oleh Caffarella, bahwa evaluasi merupakan proses yang digunakan untuk menentukan apakah rancangan dan pelaksanaan program sudah efektif, dampak peningkatan sudah tercapai. Dengan diketahuinya informasi ini, tingkat keberhasilan program dapat diketahui. Evaluasi program merupakan suatu metode untuk mengetahui kinerja suatu program dengan membandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan atau tujuan yang ingin dicapai dengan hasil yang dicapai.²⁴⁵

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa tahap evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan sesuai dengan rencana program sekolah yaitu, tahap pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi, melalui kegiatan supervisi pembelajaran, supervisi administrasi dengan dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan. Tahap kedua yaitu penyusunan desain evaluasi. Pada langkah ini mulai mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, dengan menentukan tujuan evaluasi, dan jenis evaluasi yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah. Tahap ketiga yaitu pengumpulan informasi. Dalam pengumpulan informasi suatu penilaian diperlukan suatu alat untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan dalam sebuah penilaian. Tahap keempat yaitu analisis dan interpretasi. Pada tahap analisis dan interpretasi ini ditemukan analisis mengenai evaluasi budaya organisasi yaitu sudah menerapkan lingkungan kerja yang solid dan kredibel, dimana hal ini dilaksanakan dalam budaya kerja. Tahap kelima yaitu pembuatan laporan, pembuatan laporan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan, dimana dalam mengevaluasi kegiatan administrasi dalam pembuatan laporan yaitu, menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi.

²⁴⁵ Dedi Lazwardi, "Implementasi Evaluasi Program Pendidikan di Tingkat Sekolah Dasar dan Menengah," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 7, No. 2 (Desember 2017), 155.

Sekolah sebagai suatu organisasi juga perlu melaksanakan suatu sistem evaluasi. Dengan tujuan mengetahui tingkat pencapaian kinerja sekolah yang nantinya akan digunakan dalam proses perencanaan sekolah dan siklus pengembangan mutu sekolah. Guru adalah sumber daya utama dari organisasi sekolah. Sehingga evaluasi terhadap guru merupakan bagian yang penting dari suatu sistem evaluasi dalam sekolah. Setiap guru dalam melaksanakan evaluasi harus paham dengan tujuan dan manfaat dari evaluasi atau penilaian tersebut.²⁴⁶ Salah satu program yang dapat diselenggarakan dalam usaha pembinaan guru untuk mencapai tujuan sekolah adalah supervisi akademik. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah memiliki tugas di bidang administrasi dan tugas di bidang supervisi. Secara tegas Dirjen PMPTK Depdiknas menjelaskan bahwa: Tugas di bidang supervisi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Sasaran akhir dari kegiatan supervisi adalah meningkatkan hasil belajar siswa. Kepala sekolah berkewajiban melakukan supervisi prosedur dan teknik-teknik yang tepat dan mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.²⁴⁷ Sekolah harus objektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan dalam melakukan pengawasan. Pengawasan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan dilakukan oleh komite sekolah, sedangkan supervisi dilakukan secara teratur dilakukan oleh kepala sekolah. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya kepada kepala sekolah.²⁴⁸

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, bahwa di SMK Negeri 2 Ponorogo juga telah melaksanakan kegiatan evaluasi melalui kegiatan supervisi pembelajaran yang dikenakan untuk guru, supervisi administrasi yang dikenakan untuk tata usaha dan guru juga sebagai administrasinya. Kemudian melalui tindak lanjut dari supervisi mengadakan rapat koordinasi hasil supervisi, juga dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan.

Hasil kegiatan yang telah di rencanakan dan terlaksana dapat dikatakan baik, apabila dalam penilaian orang banyak menganggap baik dan bermanfaat. *Stakeholder* yang turut mengevaluasi adalah kepala sekolah dan guru. Evaluasi dibutuhkan agar mengetahui tujuan yang dicapai sesuai dengan harapan dan dapat mengendalikan hambatan atau kendala yang muncul. Evaluasi dilaksanakan waktu pelaksanaan awal

²⁴⁶Akhmad Riadi, "Problematika Sistem Evaluasi Pembelajaran," *Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*, Vol. 15, No. 27 (April 2017), 2.

²⁴⁷ Sutinah, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Berakreditasi A," *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 9, No. 2 (Maret 2015), 247-248.

²⁴⁸ Mugi Rahayu, "Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan di Sekolah Dasar Kecamatan Ngemplak Kabupaten Sleman," *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Vol. 8, No. 1 (Maret 2015), 65.

sampai akhir kegiatan, agar dapat mengukur sumber daya yang dibutuhkan. Partisipasi *stakeholder* dalam evaluasi pihak internal yang terlibat hanya beberapa orang saja, yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab tertinggi dan pengawas kegiatan di sekolah.²⁴⁹ Keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah memang sangat dibutuhkan. Oleh karena itu sekolah harus memiliki hubungan dan kerjasama yang baik dengan orang tua dan masyarakat. Tanpa dukungan atau partisipasi masyarakat sekolah tidak akan maksimal dalam menjalankan segala program yang telah di rencanakan.²⁵⁰

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di SMK Negeri 2 Ponorogo, bahwa pihak sekolah dalam pelaksanaan evaluasi memiliki keterlibatan yang sangat baik pada pihak internal (guru dan karyawan) dan eksternal (masyarakat) dalam pelaksanaan evaluasi terhadap pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo. Dimana pihak internal maupun eksternal memiliki pengaruh besar dalam berjalannya sebuah kebijakan, sehingga dalam keterlibatan antara pihak internal dan eksternal ini sebagai pendorong untuk mempengaruhi suatu proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi utamanya di lingkungan sekolah. Salah satu keterlibatan pihak sekolah di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui keterlibatan dengan Tim auditor internal, dan juga dengan komite sekolah. Kerjasama tersebut dengan memberikan arahan supaya mencapai hasil yang lebih baik.

Jika dilihat dari hasil evaluasi kegiatan administrasi untuk meningkatkan mutu yang baik bagi pelanggan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo telah melaksanakan beberapa kegiatan untuk menjang program kegiatan kearah yang lebih baik melalui tindak lanjut hasil evalausi, seperti menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat ini melalui rapat koordinasi yang diadakan di sekolah, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi. Kemudian jika belum terlaksana dengan baik bisa diperbaiki dengan hasil tindak lanjut berikutnya, sehingga program/kegiatan selanjutnya dapat lebih berdayaguna dan berhasil sesuai harapan sekolah. Dengan demikian betapa pentingnya evaluasi bagi sekolah dalam mencapai tujuan ke depan dalam membangun kualitas sekolah yang lebih bersinergi dan lebih baik.

²⁴⁹ Gina Aulia, "Partisipasi *Stakeholder* dalam Pelaksanaan Program Adiwiyata di SMP Negeri 4 Bojonegoro," *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 4, No. 3 (September-Desember 2016), 7.

²⁵⁰ Nuzlah Aulia, Eliana Sari dan Desi Rahmawati, "Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (HUSEMAS) di SDN Peninggilan 02 Kota Tangerang," *Jurnal Pendidikan Intelektium*, Vol. 1, No. 1 (Maret 2020), 5.

BAB VI

PENUTUP

Pada bab ini akan membahas kesimpulan, dan saran.

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo tentang “Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan,” dapat disimpulkan sebagai berikut:

Perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo yaitu melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah yang mengacu pada program pengembangan sekolah. Adapun perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui beberapa tahap yang meliputi: a) Tahapan pertama, yaitu tahap penetapan tujuan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. b) Tahapan kedua, yaitu tahap menentukan *budget* (anggaran), yang disusun secara sistematis dengan menyesuaikan kondisi, melalui prinsip transparan dan bisa dipertanggungjawabkan, yang mana sudah ditentukan atas kesepakatan oleh pihak sekolah. c) Tahapan ketiga, yaitu tahap *policy* (kebijakan), dalam merencanakan suatu kebijakan sekolah, salah satunya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun. d) Tahapan keempat, yaitu tahap prosedur perencanaan, dimana pada tahap ini pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya. e) Tahapan kelima, yaitu tahap program suatu organisasi, untuk melihat sejauhmana program organisasi terlaksana melalui susunan rencana kegiatan organisasi yang sudah dirancang dan telah disepakati bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dengan melibatkan semua ketua UK (Unit Kerja) dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah. Sehingga dalam pengelolaan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah direncanakan dengan baik, terlebih juga melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan.

Pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah melaksanakan beberapa kegiatan untuk menunjang program kerja yang sesuai dengan harapan sekolah, yaitu melalui beberapa

kegiatan. *Pertama*, kegiatan pembinaan dari kepala sekolah terhadap semua warga sekolah. *Kedua*, menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di sekolah dengan memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. *Ketiga*, pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. *Keempat*, melalui kegiatan pembiasaan, yaitu dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau juga dengan menerapkan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sigap, Semangat). *Kelima*, pelaksanaan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) untuk monitoring seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja. Dari pelaksanaan yang sudah dilakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan dengan baik, terbukti dengan adanya peningkatan seiring dengan perkembangan sekolah salah satunya dapat meningkatkan kualitas layanan bidang pendidikan dalam memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat serta Dunia Usaha dan Dunia Industri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kearah yang lebih baik.

Evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan sesuai dengan rencana program sekolah yang terdiri dari beberapa tahapan. Adapun tahapan tersebut yaitu, a) Tahap pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi, melalui kegiatan supervisi pembelajaran, supervisi administrasi dengan dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan. b) Tahap kedua yaitu penyusunan desain evaluasi. Pada langkah ini mulai mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, dengan menentukan tujuan evaluasi, dan jenis evaluasi yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah. c) Tahap ketiga yaitu pengumpulan informasi. Dalam pengumpulan informasi suatu penilaian diperlukan suatu alat untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan dalam sebuah penilaian. d) Tahap keempat yaitu analisis dan interpretasi. Pada tahap analisis dan interpretasi ini ditemukan analisis mengenai evaluasi budaya organisasi yaitu sudah menerapkan lingkungan kerja yang solid dan kredibel, dimana hal ini dilaksanakan dalam budaya kerja. e) Tahap kelima yaitu pembuatan laporan, pembuatan laporan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan, dimana dalam mengevaluasi kegiatan administrasi dalam pembuatan laporan yaitu, menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika sudah terpenuhi. Dalam hal ini SMK Negeri 2

Ponorogo sudah memberikan hasil yang terbaik melalui kegiatan monitoring dan evaluasi dalam menentukan kualitas pelayanan administrasi di sekolah.

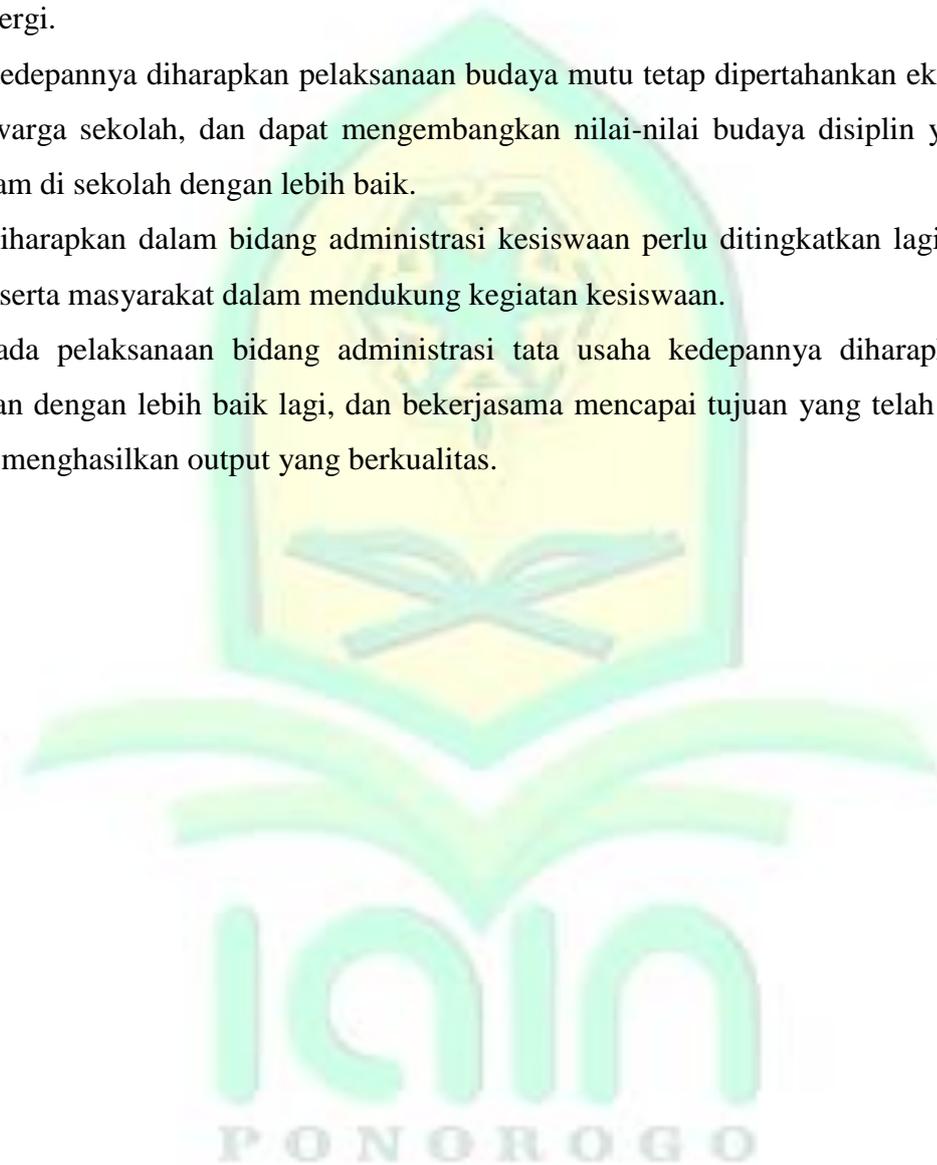
B. Saran

Budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi di SMK Negeri 2 Ponorogo perlu adanya perhatian dari pihak sekolah dengan lebih baik lagi, agar tercapainya sebuah tujuan bersama mengembangkan budaya organisasi yang optimal dan bersinergi.

Kedepannya diharapkan pelaksanaan budaya mutu tetap dipertahankan eksistensinya bagi warga sekolah, dan dapat mengembangkan nilai-nilai budaya disiplin yang sudah tertanam di sekolah dengan lebih baik.

Diharapkan dalam bidang administrasi kesiswaan perlu ditingkatkan lagi mengenai peran serta masyarakat dalam mendukung kegiatan kesiswaan.

Pada pelaksanaan bidang administrasi tata usaha kedepannya diharapkan, dapat berjalan dengan lebih baik lagi, dan bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk menghasilkan output yang berkualitas.



Daftar Pustaka

- Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press, 2016.
- Agussalim, M. Ahsan. *Implementasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan*. Skripsi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017.
- Agustrian, Nyimas Lisa, Rizkan dan M. Izzudin. "Manajemen Program Life Skill di Rumah Singgah Al-Hafidz Kota Bengkulu." *Jurnal Pengembangan Masyarakat*. Vol. 1, No. 1, 2017.
- Ananda, Rusydi dan Oda Kinata Banurea. *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Medan: CV. Widya Puspita, 2017.
- Andriani, Sri. *Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' 01 Banyuputih Kabupaten Batang*. Skripsi Universitas Negeri Semarang, 2015.
- Aspiranti, Tasya. "Manajemen Budaya Organisasi". *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*. Vol. 7, No. 1, 2010.
- Aulia, Gina. "Partisipasi Stakeholder dalam Pelaksanaan Program Adiwiyata di SMP Negeri 4 Bojonegoro." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 4, No. 3, September-Desember 2016.
- Aulia, Nuzlah, Eliana Sari dan Desi Rahmawati. "Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (HUSEMAS) di SDN Peninggilan 02 Kota Tangerang." *Jurnal Pendidikan Intelektium*. Vol. 1, No. 1, Maret 2020.
- Awaluddin dan Hendra. "Fungsi Manajemen dalam Pengadaan Infrastruktur Pertanian Masyarakat di Desa Watau Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala." *Jurnal Publication*. Vol. 2, No. 1, April 2018.
- Ayu, Putri Rizca dan Fakhruddin. "Pemenuhan Kebutuhan Belajar Anak Jalanan di Kota Semarang Melalui Program Pendidikan Nonformal." *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah*. Vol. 2, No. 1, Februari 2017.
- Azis, Rosmiaty. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Sibuku, 2016.

- Bachri, Bachtiar S. "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif." *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Vol. 10, No. 1, April 2010.
- Baharuddin dan Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*. Malang: UIN-Maliki Press, 2016.
- Budi H, Leonardo. "Manajemen Budaya Organisasi." *Jurnal Stie Semarang*. Vol. 6, No.3, Edisi Oktober 2014.
- Buku Pedoman Penulisan Skripsi. Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2020.
- Chan, Faizal, dkk. "Dampak Bullying terhadap Percaya Diri Peserta Didik Sekolah Dasar". *Jurnal Pendas Mahakam*. Vol. 4, No. 2, Desember 2019.
- Chotimah, Chusnul. "Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai dalam Budaya Organisasi untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan." *Jurnal Empirisma*. Vol. 24, No. 2, Juli 2015.
- Febriani, Reszyi. "Persepsi Guru terhadap Pelayanan Administratif Pegawai Tata Usaha di SMP Negeri Kecamatan Koto Tangah." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 2, No. 1, Juni 2014.
- Firmansyah, Dani. "Pengaruh Strategi Pembelajaran dan Minat Belajar terhadap Hasil Belajar Matematika." *Jurnal Pendidikan UNSIKA*. Vol. 3, No. 1, Maret 2015.
- Habsy, Bakhrudin All. "Seni Memahami Penelitian Kualitatif dalam Bimbingan dan Konseling: Studi Literatur." *Jurnal Konseling Andi Matappa*. Vol. 1, No. 2, Agustus 2017.
- Hadijaya, Yusuf. *Administrasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing, 2012.
- Hakim, Lukman. "Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja." *Jurnal Iqtishadia*. Vol. 9, No. 1, Maret 2016.
- Hamiyah, Nur dan Mohammad Jauhar. *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2015.
- Hardani, et al. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Hariri, Hasan, Dedy H. Karwan dan Ridwan. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Haryanto. *Evaluasi Pembelajaran: Konsep dan Manajemen*. Yogyakarta: UNY Press, 2020.

- Hasbi, M. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Peserta Didik di MTs Negeri 1 Model." *Jurnal Manajemn Pendidikan Islam*. Vol. 3, No. 1, Mei 2018.
- Herviani, Vina, dan Angky Febriansyah. "Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan pada Young Enterpreneur Academy Indonesia Bandung." *Jurnal Riset Akuntansi*. Vol. VIII, No. 2, Oktober 2016.
- Husaini dan Happy Fitria. "Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam."
- Ibrahim, Akhmadrandy. "Analisis Implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional pada Industri Ekstraktif di Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA*. Vol. 4, No. 2, Juni 2016.
- Jahari, Jaja, Heri Khoiruddin dan Hany Nurjanah. "Manajemen Peserta Didik." *Jurnal Islamic Educational Management*. Vol. 3, No. 2, Desember 2018.
- Kholipatun dan Isnaini Rodiyah. "Kualitas Pelayanan Administrasi Pendidikan di UPTD Dinas Pendidikan Kecamatan Porong Kabupaten Sidoarjo." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 2, No. 2, September 2014.
- Kurniasih, Wiwik Dwi, Usman Radiana dan Martono. "Pengembangan Budaya Mutu di Sekolah Dasar Swasta Bruder Melati Kota Pontianak." *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*. Vol. 3, No. 7, 2014.
- L, Idrus. "Evaluasi dalam Proses Pembelajaran." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 9, No. 2, Agustus 2019.
- Lazwardi, Dedi. "Implementasi Evaluasi Program Pendidikan di Tingkat Sekolah Dasar dan Menengah." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 7, No. 2, Desember 2017.
- Lina, Dewi. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 14, No. 1, Maret 2014.
- Mahidin. "Kajian Administrasi Pendidikan di Dunia Pendidikan." *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Vol. 7, No. 1, Edisi Januari-Juni 2017.
- Maujud, Fathul. "Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan)." *Jurnal Penelitian Keislaman*. Vol. 14, No. 1, 2018.
- Muhammad. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Lhokseumawe: Unimal Press, 2019.

- Mukhtar. "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar." *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*. Vol. 3, No. 3, Agustus 2015.
- Muspawi, Mohamad dan Hafizahtul Robi'ah. "Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah dalam Peningkatan Pelayanan." *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Vol. 4, No. 3, Juli 2020.
- Ningsih, Rina Yuli dan Doddy Setiawan. "Refleksi Penelitian Budaya Organisasi di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 9, No. 3, Oktober 2019.
- Novita, Mona. "Sarana dan Prasarana yang Baik Menjadi Bagian Ujung Tombak Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Nur El-Islam*. Vol. 4, No. 2, Oktober 2017.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books, 2014.
- Nurdiani, Nina. "Teknik Sampling *Snowball* dalam Penelitian Lapangan". *Jurnal Comtech*. Vol. 5, No. 2, Desember 2014.
- Nurdin, Ismail dan Sri Hartati. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019.
- Pamelanintyas, Roro. "Implementasi Program Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di SMP Negeri 8 Yogyakarta." *Jurnal Kebijakan Pendidikan*. Vol. 8, No. 3, 2019.
- Pongtuluran, Althon K. dan Abedneigo Carter Rambulangi. "Analisis Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen pada Kantor Kecamatan Makale Kabupaten Tana Toraja." *Journal of Management*. Vol. 5, No. 2, 2017.
- Pratama, M. Hamdani. "Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Deskriptif tentang Strategi UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor)." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 3, No. 3, September-Desember 2015.
- Prihatsanti, Unika, Suryanto dan Wiwin Hendriani. "Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi." *Buletin Psikologi*. Vol. 26, No. 2, 2018.
- Purwanto, Nurtanio Agus. *Administrasi Pendidikan: Teori dan Praktik di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Intishar Publishing, 2020.
- Rahayu, Mugi. "Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan di Sekolah Dasar Kecamatan Ngemplak Kabupaten Sleman." *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*. Vol. 8, No. 1, Maret 2015.

- Rahmat, Abdul. *Manajemen Humas Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Rahmat, Abdul. *Manajemen Pendidikan Nonformal*. Ponorogo: Penerbit Wade, 2017.
- Ramschie, Junita, Hermanto Suaib dan Sattu Sattu. "Sistem Pelayanan Administrasi untuk Meningkatkan Motivasi terhadap Guru dan Peserta Didik pada SD YPPK Kristus Raja II Kota Sorong." *Jurnal Gradual*. Vol. 6, No. 1 (2017).
- Riadi, Akhmad. "Problematika Sistem Evaluasi Pembelajaran." *Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*. Vol. 15, No. 27, April 2017.
- Risnawati. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Rusniati dan Ahsanul Haq. "Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi." *Jurnal INTEKNA*. Tahun XIV, No. 2, November 2014.
- Saleh, Sirajuddin. "Pelayanan Administrasi Kepegawaian." *Jurnal Elektika*. Vol. 4, No. 1, April 2016.
- Salim dan Syahrur. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep dan Aplikasi dalam Ilmu Sosial, Keagamaan dan Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Salmon, Kivry E., Jenny Baroleh dan Juliana R. Mandei. "Penerapan Fungsi Manajemen pada Kelompok Tani Asi Endo di Desa Tewasen Kecamatan Amurang Barat Kabupaten Minahasa Selatan." *Jurnal Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*. Vol. 13, No. 3A, November 2017.
- Slameto. "Permasalahan-Permasalahan Terkait dengan Profesi Guru SD." *Jurnal Scholaria*. Vol. 4, No. 3, September 2014.
- Saputra, Randi Lefino. "Persepsi Mahasiswa terhadap Pelayanan Administrasi Pegawai Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) di Universitas Negeri Padang." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 2, No. 1, Juni 2014.
- Sellang, Kamaruddin dan Muh. Darman. "Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan." *Jurnal Ilmiah*. Vol. 14, No. 3, 2017.
- Semiawan, Conny R. *Metode Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Grasindo, 2010.
- Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar dan Wiwin Widayawati. *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam di Indonesia*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Siyoto, Sandu dan M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.

- Slameto. "Permasalahan-Permasalahan Terkait dengan Profesi Guru SD." *Jurnal Scholaria*. Vol. 4, No. 3, September 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015.
- Sukaningtyas, Dwi, Djam'an Satori dan Udin Syaefuddin Sa'ud. "Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi." *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. Th. XXXVI, No. 2, Juni 2017.
- Sumarto. "Evaluasi dan Manajemen Pendidikan Berbasis Al-Qur'an dan Hadith." *Jurnal Keislaman dan Kebudayaan*. Vol. 10, No. 2, Juli 2016.
- Supeno, Eko. "Evolusi Pemikiran Manajemen: Sebuah Tinjauan Wren dan Bedeian." *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*. Th IV. No. 1, Januari-Juni 2012.
- Suripto, Teguh. "Pengaruh Atribut Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi dan Kinerja Karyawan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta." *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*. Vol. III, No. 1, Juni 2013.
- Sutinah. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Berakreditasi A." *Jurnal Manajer Pendidikan*. Vol. 9, No. 2, Maret 2015.
- Syafaruddin. *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*. Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Syamsuddin. "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Idarah*. Vol. I, No. 1, Juni 2017.
- Taufiqurokhman. *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2008.
- Wahidin, Unang. "Peran Budaya Organisasi Pendidikan Islam dalam Menghadapi Tantangan Pembangunan Masyarakat Negara dan Bangsa." *Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 02, No. 04, Juli 2013.
- Wahyuningsih, Sri. *Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya*. Madura: UTM Press, 2013.
- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'i. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing, 2016.
- Yuliani, Tri dan Muhammad Kristiawan. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah." *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2016.

Yusuf, Muh. Hidayat H. “Pengembangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan.” *Jurnal Tarbawi*. Vol. 14, No. 1, Januari-Juni 2017.

Zurrahman, Novan. *Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung*. Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.

Zurrahman, Novan. *Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung*. Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.

