

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN SOP (STANDAR OPERASIONAL
PROSEDUR) REKOMENDASI IJIN OPERASIONAL SATUAN
PENDIDIKAN (SD) DI KABUPATEN PROBOLINGGO**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

YUNITA NUR LAILI

NIM. 500650291

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT

Effectiveness of the Implementation of the SOP for the Recommendation of the Educational Unit Operating Permit (SD) in the Probolinggo District

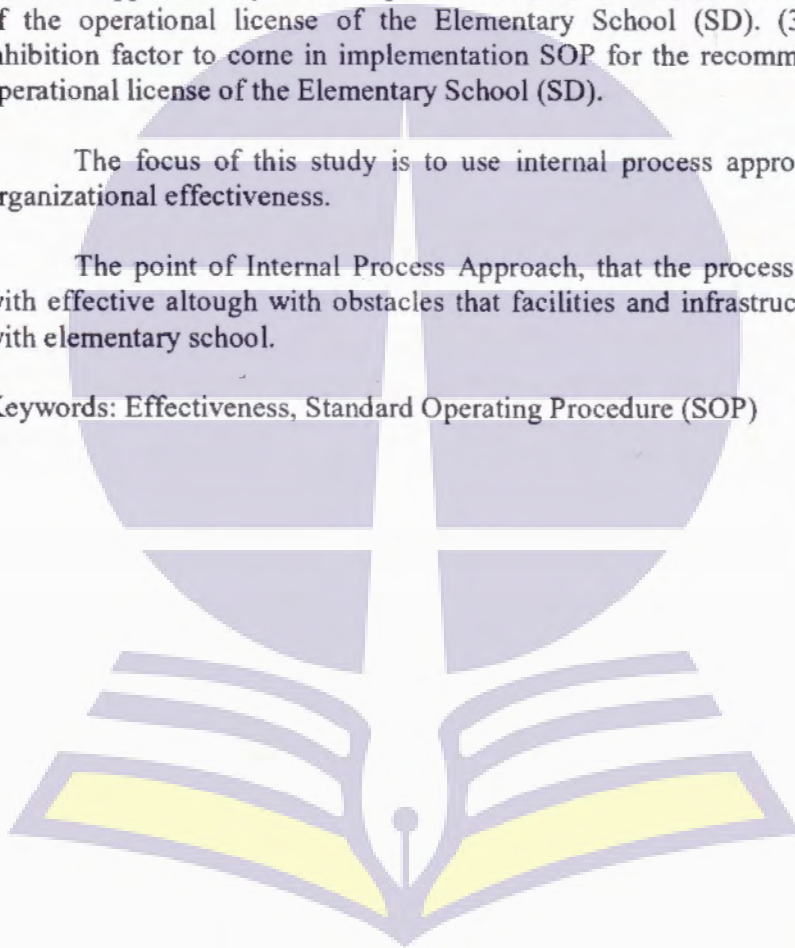
Yunita Nur Laili
Universitas Terbuka
hardhany.yunita@gmail.com

This study aims to (1). To analysis the effectiveness of the implementation of the SOP in providing recommendations for operational licenses of the Elementary School (SD) in the Probolinggo District Education Office. (2). To disclose supplementary factor implementation of the SOP for the recommendation of the operational license of the Elementary School (SD). (3). To disclose inhibition factor to come in implementation SOP for the recommendation of the operational license of the Elementary School (SD).

The focus of this study is to use internal process approach to measure organizational effectiveness.

The point of Internal Process Approach, that the process can be operate with effective although with obstacles that facilities and infrastructure can be full with elementary school.

Keywords: Effectiveness, Standard Operating Procedure (SOP)



ABSTRAK

Efektivitas Pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur) Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo

Yunita Nur Laili
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk (1). Untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. (2). Untuk mengungkap faktor pendukung pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD). (3). Untuk mengungkap kendala dan faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD).

Fokus penelitian ini adalah menggunakan pendekatan proses untuk mengukur efektivitas organisasi.

Disimpulkan bahwa Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*). Proses pelaksanaan rekomendasi ijin operasional sudah terlaksana dengan efektif walaupun dengan kendala bahwa pemenuhan sarana dan prasarana sekolah belum dapat terpenuhi.

Kata Kunci : Efektivitas, Standart Operasional Prosedur (SOP)



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Efektivitas Pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur) Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jember, 1 Januari 2019
Yang Menyatakan



YUNITA NUR LAILI, S.STP
NIM 500650291

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TAPM : Efektivitas Pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur) Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo

Penyusun TAPM : Yunita Nur Laili

NIM : 500650291

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Agustus

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Selfi Budi Heliastuti, S.Sos, M.Si
NIP. 19700322 199512 2 001

Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si
NIP. 19660508 199203 1 003

Penguji Ahli

Dr. Agus Maulana, M.S.M

Ketua Bidang
Ilmu Administrasi Publik,

Dekan FHISIP

Dr. Darmanto, M.Ed

Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) IV

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
(ILMU ADMINISTRASI PUBLIK)**

PENGESAHAN

Nama : Yunita Nur Laili
NIM : 500650291
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Judul TAPM : Efektivitas Pelaksanaan SOP (Standar Operasional Prosedur)
Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di
Kabupaten Probolinggo

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program
Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 16 Agustus 2019

Waktu : 09.00 – 10.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM:

Ketua Komisi Penguji : (Dr. Darmanto, M.Ed)

Penguji Ahli : (Dr. Agus Maulana, M. S. M.)

Pembimbing I : (Dr. Selfi Budi Heliastuti, S.Sos, M.Si)

Pembimbing II : (Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si)

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) V

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan imbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Orang Tua terkasih Ibu Siti Djuwariyah dan Bapak Hari Sunardi yang tak henti-hentinya mendoakan penulis sehingga bisa menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini dengan baik.
2. Papah Byandra dan anak-anakku mas byan dan dek andra yang tiap hari selalu heboh tapi paling pengertian kalo bunda sudah di depan labtop pasti langsung pada masuk kamar dan tidak mengganggu.
3. Para informan yang sudah memberikan dukungan informasi sehingga sangat membantu penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik.

Jember, Januari 2019

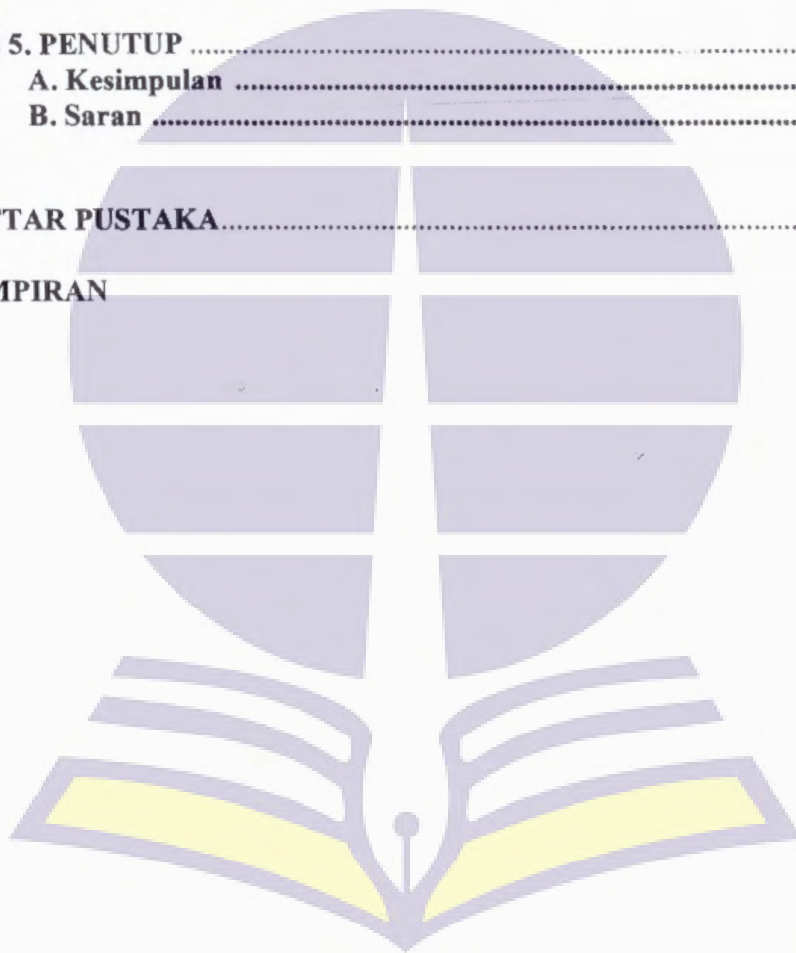
Yunita Nur Laili
NIM 500650291

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Vi

DAFTAR ISI

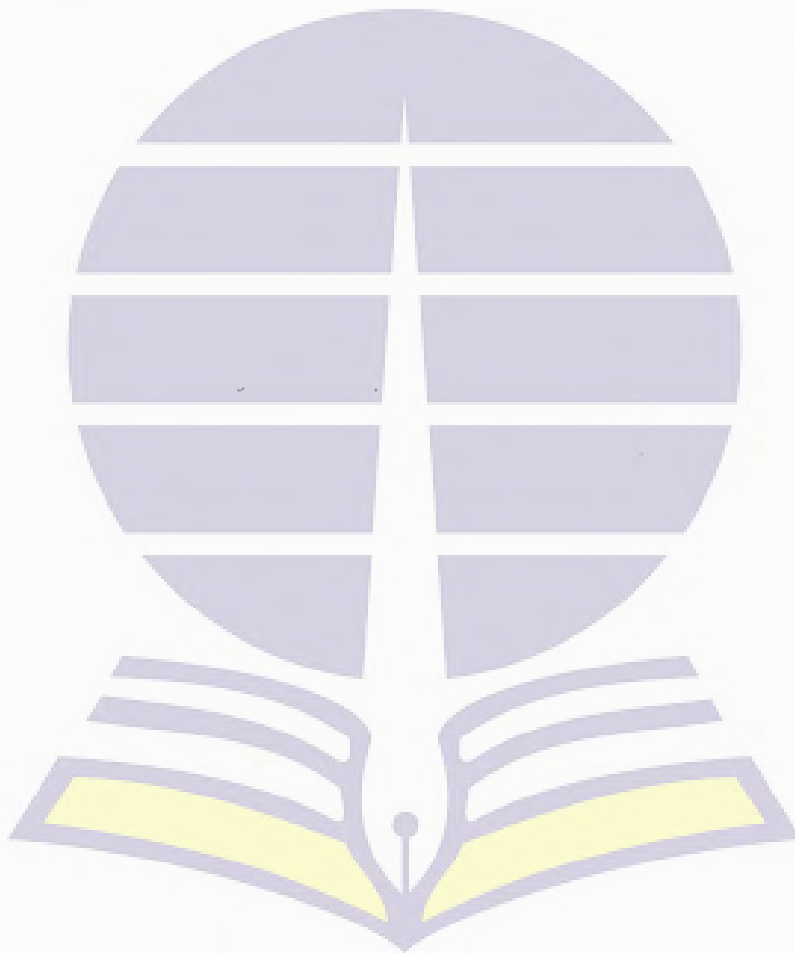
	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Teori Administrasi Publik.....	13
B. Teori Kebijakan Publik	19
C. Implementasi Kebijakan Publik	20
D. Pengertian Efektivitas	24
1. Faktor Efektivitas Organisasi	31
2. Pendekatan Efektivitas	32
E. Pengertian SOP.....	38
1. Tujuan SOP	42
2. Fungsi SOP	43
3. Manfaat SOP	43
F. Sarana Prasarana	45
G. Penelitian Terdahulu	47
H. Kerangka Berfikir	52
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	54
A. Jenis Penelitian.....	54
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian	55
1. Lokasi Penelitian.....	55
2. Waktu Penelitian	55
C. Sumber Data	56
D. Teknik Pengumpulan Data.....	57
E. Informan Penelitian	59
F. Fokus Penelitian.....	60

G. Validitas Data	62
H. Teknik Analisa Data	67
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	69
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	69
1. Tugas, Fungsi, Dan Struktur Organisasi	69
B. Hasil Penelitian	76
1. SOP rekomendasi ijin operasional SD di Kabupaten Probolinggo.....	76
2. Efektivitas SOP	79
3. Faktor Pendukung.....	94
4. Faktor Penghambat	98
BAB 5. PENUTUP	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA.....	108
LAMPIRAN	



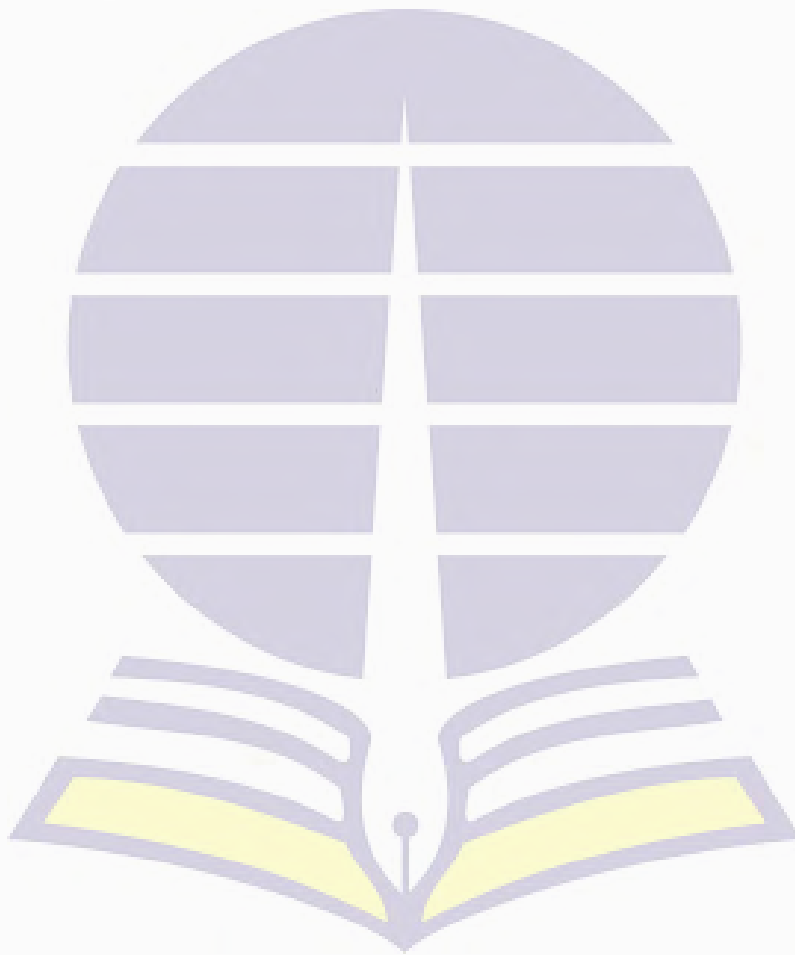
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Lembaga yang Mendapatkan Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo	5
Tabel 3.1 Karakteristik Informan Dari Dalam Organisasi.....	58
Tabel 3.2 Karakteristik Dari Luar Organisasi	58



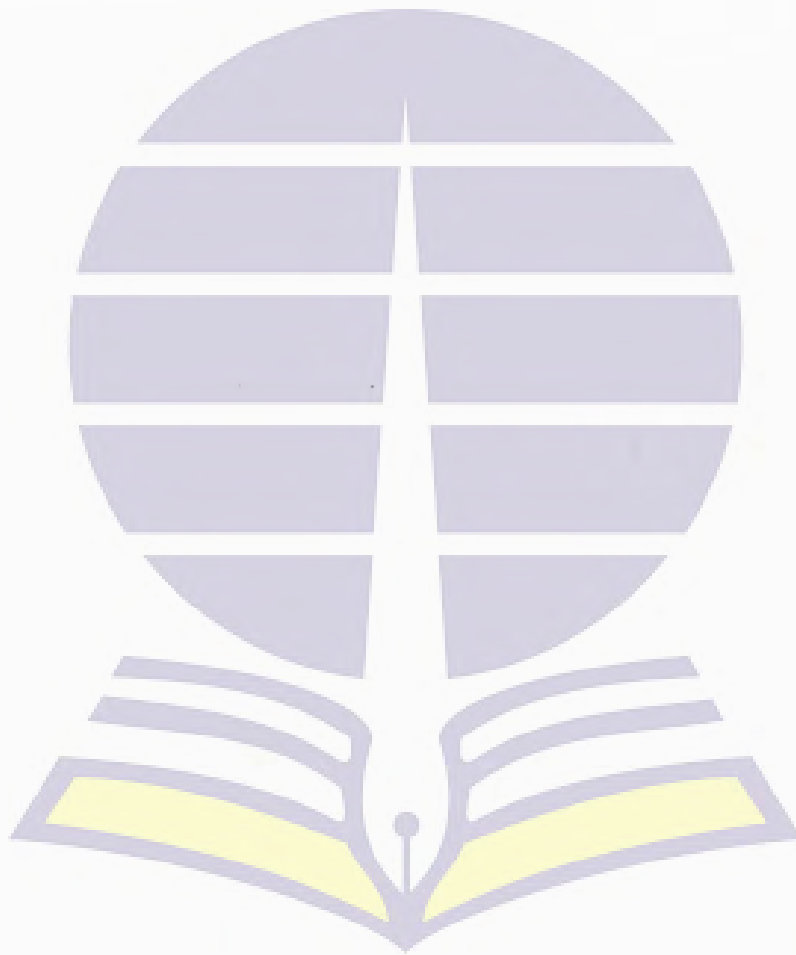
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	51
Gambar 4.1 Bagan/Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo	68



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Foto Dokumentasi
- Lampiran 3 : Roadmap SPM Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo
- Lampiran 4 : Ijin Operasional
- Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup



Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Xi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah unsur pelaksana pemerintah di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan serta tugas pembantuan yang diberikan kepala daerah, dengan fungsi sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Bupati Nomor 61 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dengan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan dibidang Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal mengacu standar nasional pendidikan;
- b. Pelaksanaan kebijakan dibidang kurikulum muatan lokal Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Non Formal, pembinaan bahasa dan sastra daerah;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja layanan Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
- d. Pelaksanaan administrasi pemberian rekomendasi izin Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal yang diselenggarakan oleh masyarakat;

- e. Pembinaan terhadap UPT dan Kelompok Jabatan Fungsional Dinas Pendidikan;
- f. Penataan dan pemerataan pendidik dan tenaga kependidikan dalam daerah;
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati.

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam memberikan pelayanan kepada satuan pendidikan itu bukanlah hal yang mudah, mengingat wilayah Kabupaten Probolinggo yang luas dan dengan latar belakang budaya yang berbeda pula maka butuh koordinasi, komunikasi yang baik dengan satuan pendidikan, sehingga satuan pendidikan tersebut bisa menikmati kualitas pelayanan yang baik dari Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Pelayanan yang diberikan Dinas Pendidikan dalam hal ini salah satunya yaitu rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan Sekolah Dasar sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2018 tentang Pendelegasian Kewenangan di Bidang Perijinan dan Non Perijinan kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Probolinggo, dimana sejak berlakunya regulasi ini maka penerbitan ijin operasional satuan pendidikan Sekolah Dasar bukan lagi menjadi kewenangan Dinas Pendidikan, namun demikian Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tidak begitu saja lepas dari perannya sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang menaungi satuan pendidikan Sekolah Dasar. Dalam hal ini Dinas Pendidikan mempunyai peran kontrol untuk memberikan rekomendasi bagi satuan pendidikan yang akan mengajukan ijin operasional. Untuk pemberian rekomendasi ijin operasional bagi satuan pendidikan membutuhkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sebagaimana Standar Operasional Prosedur yang sudah ada, dimana di salah satu persyaratannya menyebutkan agar memenuhi sarana dan prasarana tentunya yang sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang berdasarkan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2013 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota, yang dapat diuraikan dalam 27 indikator pencapaian yaitu 14 indikator pencapaian Pemerintah Daerah dan 13 indikator pencapaian di tingkat satuan pendidikan. Dari 27 indikator pencapaian tersebut diketahui bahwa ketersediaan sarana dan prasarana satuan pendidikan Sekolah Dasar masih dibawah 50%.

Berhubungan dengan hal tersebut maka jika dikaitkan dengan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan Sekolah Dasar ada point yang belum dapat dilaksanakan oleh satuan pendidikan Sekolah Dasar yaitu pemenuhan sarana dan prasarana sekolah, dimana seharusnya pelaksanaan Standar Operasional Prosedur itu harus betul-betul dapat dipenuhi oleh satuan pendidikan Sekolah Dasar sehingga nantinya dapat dikatakan Standar Operasional Prosedur sudah dapat berjalan dengan efektif.

Berikut Standar Operasional Prosedur Pemberian Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, adalah sebagai berikut :

1. Pemohon mengambil formulir dari loket formulir dan petugas loket memberikan formulir sesuai dengan ijin yang akan diurus oleh pemohon.
2. Setelah formulir diisi, pemohon kemudian mengambil nomor antrian ke *front office*.
3. Pemeriksaan kelengkapan berkas oleh petugas di *front office*. Apabila berkas tidak lengkap maka berkas tersebut dikembalikan kepada pemohon untuk dilengkapi. Apabila berkas lengkap maka data pemohon akan diinput, kemudian petugas *front office* akan menyerahkan berkas tersebut kepada Bidang

Pembinaan SD

4. Berkas diterima oleh staf Bidang Pembinaan SD untuk kemudian di verifikasi dan dilakukan survey lapangan, berkas yang dimaksud meliputi:

- a. Surat pengajuan tanda tangan Kepala Sekolah mengetahui Koordinator Wilayah
- b. Profil Lembaga
 - Struktur Organisasi dan Komite
 - Visi Misi Sekolah
 - Tujuan
 - Sasaran
 - Program
 - Foto Kegiatan dan Gedung
 - Jumlah Guru
 - Jumlah Rombongan Belajar
 - Jumlah Siswa
 - Ketersediaan sarana dan prasarana
 - Dokumen kepemilikan tanah

5. Setelah melakukan survey lapangan, maka staf Bidang Pembinaan SD seksi Kelembagaan Sarana dan Prasarana akan membuatkan rekomendasi untuk dinaikkan ke Kepala Dinas Pendidikan.

6. Kurang lebih satu sampai dua hari rekomendasi akan turun dari Kepala Dinas, di petugas *front office*.

7. *Front office* akan memberikan informasi pada Bidang Pembinaan SD bahwa rekomendasi ijin operasional sudah turun, dan staf Bidang Pembinaan SD Seksi Kelembagaan Sarana dan Prasarana akan menghubungi pemohon untuk mengambil rekomendasi tersebut.

Namun yang terjadi terkadang Standar Operasional Prosedur tersebut diabaikan oleh pemberi layanan rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan Sekolah Dasar karena keterbatasan waktu dan untuk keperluan apa ijin operasional tersebut digunakan. Dalam prakteknya, ketika satuan pendidikan Sekolah Dasar akan mengajukan rekomendasi ijin operasional untuk keperluan akreditasi, dan

ternyata dalam salah satu point persyaratannya belum dapat terpenuhi maka dengan alasan mendesak, pihak pemberi layanan yang dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo akan memberikan keringanan dengan tetap memberikan rekomendasi ijin operasional kepada satuan pendidikan.

Adapun jumlah lembaga yang mendapatkan pelayanan pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dalam 3 (tiga) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Lembaga yang Mendapatkan Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo

Tahun	Lembaga SD
2016	130
2017	56
2018*	160
Jumlah	346

* Sampai Bulan Oktober 2018

Sumber : Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, 2018

Melalui studi awal yang telah dilakukan, berikut ini disajikan informasi tentang efektivitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Berikut ini petikan wawancara yang diperoleh dari salah seorang staf di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo Bidang Pembinaan SD :

“ Pelaksanaan pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo secara umum berjalan cukup efektif. Namun demikian terdapat beberapa kendala, yaitu lebih kepada sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Sekolah Dasar dan juga kepemilikan berkas status tanah yang belum jelas sebagai salah satu syarat pemenuhan rekomendasi ijin operasional. Sekolah cenderung membuat ijin operasional ketika akan melaksanakan akreditasi saja, jika tidak maka sekolah tidak akan mengurus ijin operasional.”

(Sumber : Wawancara Hari Jumat, 8 Oktober 2018).

Penelitian lain yang sejenis adalah penelitian yang dilakukan oleh Gabrielle (2018) dengan judul Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada. Penerapan SOP dalam pelayanan pemerintahan perlu diperhatikan antara struktur organisasi dan pembagian tugas dalam pemerintahan serta dikaitkan dengan beberapa hal penting dalam penerapan SOP, yakni: efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja (pegawai)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terjadi pada Departemen Marketing dan HRD di PT Cahaya Indo Persada. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan mengacu pada 7 hal pokok dalam SOP yang meliputi efisiensi, konsisten, meminimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja dan batasan pertahanan. Informan penelitian sebanyak 4 orang yaitu: manajer HRD, manajer marketing dan 2 karyawan marketing dan HRD. Teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan Departemen Marketing dan HRD telah menerapkan SOP yang dibuat perusahaan. adapun tentang hal pokok dalam SOP Departemen Marketing dan HRD memiliki beberapa kekurangan pada bagian efisiensi dalam SOP marketing. Serta terdapat kekurangan pada bagian penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja dan peta kerja pada SOP departemen marketing dan HRD.

Dari penelitian tersebut terlihat jelas bahwa dalam suatu organisasi membutuhkan implementasi Standar Operasional Prosedur yang baik sehingga nantinya tujuan atau sasaran organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Belum dikatakan baik suatu Standar Operasional Prosedur selama masih ada point yang

belum terpenuhi. Dari sini maka implementasi Standar Operasional Prosedur menjadi penting untuk diteliti.

Dalam pemerintahan penerapan Standar Operasional Prosedur merupakan suatu keharusan sebagaimana yang sudah diatur dalam Peraturan Menteri Pemerintahan dan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah, dimana Standar Operasional Prosedur bermanfaat untuk:

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
2. Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang aparatur atau pelaksana dalam melaksanakan tugas;
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual aparatur dan organisasi secara keseluruhan;
4. Membantu aparatur menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
5. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
6. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan aparatur cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan;
7. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
8. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, dan prosedur;

9. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
10. Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi aparatur;
11. Memberikan informasi mengenai beban tugas yang dipikul oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya;
12. Sebagai instrumen yang dapat melindungi aparatur dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
13. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
14. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan;
15. Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.

Standar Operasional Prosedur yang baik adalah spesifik, lengkap, mudah dimengerti, dapat dukungan dari semua pihak, terkendali, dapat diaudit, serta update sesuai dengan perkembangan kondisi yang ada (dikutip dari Google 18 Desember 2018, mutupendidikan.com). Standar Operasional Prosedur yang spesifik artinya sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan melakukan observasi dan kajian secara lengkap. Standar Operasional Prosedur harus lengkap sesuai dengan alur, mudah dipahami, tidak menimbulkan banyak tafsiran dan mudah dicerna dengan baik. Dalam implementasinya juga harus mendapatkan dukungan dari semua pihak baik dari dalam maupun dari luar organisasi, dapat terkendali karena sejatinya Standar Operasional Prosedur adalah pengendali dari kegiatan administrasi pemerintahan, dan dapat diaudit serta dipertanggung jawabkan.

Dari beberapa hal yang sudah kami sampaikan diatas maka diketahui bahwa dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD di Kabupaten Probolinggo ditemui kendala yang harus diselesaikan bersama antara Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yaitu dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana Sekolah Dasar. Bahwa kondisi ideal pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) seharusnya telah memenuhi seluruh point sebagaimana yang sudah ditetapkan sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah disini adalah sarana buku pembelajaran, alat peraga, meja dan kursi, sedangkan keterbatasan untuk prasarana yang belum semua satuan pendidikan mampu untuk memenuhinya adalah ruang kelas, ruang guru, UKS, perpustakaan, dan juga halaman sekolah.

Melihat hal ini tentunya sudah menjadi perhatian bersama Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo bersama Dinas Pendidikan untuk menyelesaikan Pekerjaan Rumahnya yaitu membantu satuan pendidikan SD untuk memenuhi ketersediaan sarana dan prasarana sekolah sehingga sesuai dengan SPM Dikdas, berbagai tindakan sudah dilakukan salah satunya yaitu melalui pemenuhan anggaran pendidikan 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Probolinggo, dan juga permohonan melalui anggaran DAK pusat untuk rehabilitasi ruang kelas serta ruang kelas baru dimana didalamnya termasuk pula pengadaan meja dan kursi bagi satuan pendidikan SD di Kabupaten Probolinggo. Namun demikian mengingat luas wilayah Kabupaten Probolinggo yang cukup luas yaitu 1.696,16 km² dengan kondisi geografis yang berbeda-beda di mana ada daerah pesisir pantai dan juga pegunungan serta jumlah satuan pendidikan SD sebanyak

612 lembaga maka bantuan pemerintah yang sudah berjalan menggunakan skala prioritas, kondisi SD dengan kerusakan yang parah maka akan mendapatkan bantuan rehab terlebih dahulu sehingga mengesampingkan SD dengan keterbatasan sarana alat peraga dan prasarana UKS dan juga perpustakaan. Skala prioritas, jumlah satuan pendidikan SD yang ada, kondisi geografis Kabupaten Probolinggo belum sebanding dengan upaya bantuan yang diberikan pemerintah, sehingga pemenuhan sarana dan prasaran yang dibutuhkan satuan pendidikan SD juga membutuhkan waktu. Hal tersebut yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Efektivitas Standar Operasional Prosedur Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan Sekolah Dasar di Kabupaten Probolinggo karena di dalam Standar Operasional Prosedur yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mensyaratkan adanya ketersediaan sarana dan prasarana sekolah sedangkan kondisi yang ada belum memungkinkan untuk seluruh satuan pendidikan SD dapat memenuhi persyaratan dimaksud.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang dikemukakan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. **Bagaimanakah** efektivitas (studi implementasi) pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo?
2. Apa saja faktor pendukung pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional?
3. Kendala atau faktor penghambat apa saja yang dihadapi dari pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional?

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian harus mempunyai tujuan, sebab apabila tidak ada tujuan yang jelas berarti penelitian tersebut tidak ada manfaatnya. Dengan adanya tujuan, maka suatu penelitian akan diketahui ke arah mana penelitian tersebut dibawa. Tujuan penelitian merupakan jawaban dari perumusan masalah yang akan diteliti. Dalam hal ini Sugiyono (2010:49) menyatakan: tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya sesuatu hal yang diperoleh setelah penelitian selesai, dilihat dari isinya sesuatu yang dicapai merupakan tujuan penelitian yang sama dengan jawaban problematik penelitian yang berbeda rumusannya.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.
2. Untuk mengungkap faktor pendukung pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD).
3. Untuk mengungkap kendala dan faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD).

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat berguna secara teoritis maupun

praktis. Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan masukan dalam pelaksanaan SOP di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.
- b. Diharapkan akan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam pencapaian efektivitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoretis dari hasil penelitian ini secara teoritis adalah agar dapat memberikan sumbangan akademis bagi perkembangan ilmu Administrasi Publik dan secara khusus pengenalan pelaksanaan SOP di instansi pemerintah.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Administrasi Publik

Dinamika perkembangan Ilmu Administrasi Publik senantiasa selaras dengan dinamika perkembangan peradaban zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Demikian pula akselerasi perkembangan ilmu administrasi akan seiring dengan perkembangan paradigmanya. Secara konseptual, minimal dikenal lima paradigma administrasi publik di awal perkembangannya (Nicholas Henry dalam Miftah Thoha, 2008: 18-32) yang dimulai dengan dikotomi politik-administrasi, dilanjutkan dengan perkembangan prinsip-prinsip administrasi, administrasi publik sebagai ilmu politik, administrasi publik sebagai ilmu administrasi, dan saat ini administrasi publik sebagai administrasi publik yang berdiri sendiri sebagai salah satu bidang kajian ilmu administrasi.

Secara garis besar, alur perkembangan administrasi publik terbagi atas tiga domain paradigma yakni: *old public administration*, *new public management/ reinventing government*, *new public service*. Alur pemikiran klasik (*old public administration*) adalah perkembangan awal administrasi publik sebagai ilmu dengan tokoh pemikir utamanya Woodrow Wilson, Frank Goodnow, dan Leonard D. White. Ciri utama *old public administration* adalah cara pandang yang bersifat struktural-formal dengan perhatian utama pada struktur organisasi, efisiensi, ekonomi, dan rasionalitas. Dalam menganalisis berbagai kegiatan pemerintahan, penekanan aliran ini terutama pada masalah personalia, administrasi keuangan, tata kerja perkantoran, dan sangat dipengaruhi oleh pemikiran birokrasi ideal

Max Weber (Ibrahim, 2009:1).

Senada dengan Ibrahim, Miftah Thoha (2008:73) mengemukakan ciri khas dari paradigma *old public administration* bahwa jasa pelayanan diberikan langsung oleh instansi pemerintah yang berwenang, administrasi publik berkaitan dengan melaksanakan kebijakan untuk tujuan politik, para administrator bertanggung jawab kepada pimpinan politik, kegiatan administrasi publik dilaksanakan melalui struktur hirarki organisasi dan dengan sistem kontrol, nilai-nilai efisiensi dan rasionalitas, serta keterlibatan warga amat terbatas.

Perkembangan selanjutnya adalah lahirnya paradigma *new public management/reinventing government* sebagai kritik dari paradigma sebelumnya bahwa birokrasi pemerintahan bersifat kaku, rumit, serta pelaksanaannya yang dinilai lamban. Paradigma ini muncul dengan semangat mentransformasikan kinerja pasar ke dalam birokrasi pemerintah, maka sering disebut sebagai paradigma privatisasi. Paradigma ini memandang bahwa seharusnya hubungan antara pemerintah dengan masyarakat dipahami sebagai hubungan produsen kepada pelanggannya. Dengan transformasi ini, para aparatur pemerintah ditekankan untuk lebih responsif dalam memberikan pelayanan (Santosa, 2009: 68). Senada dengan Santosa, Miftah Thoha (2008: 74) memandang bahwa transformasi ini akan mengganti kebiasaan kinerja sektor publik dari tradisi berlandaskan aturan dan proses yang menggantungkan pada otoritas pejabat menjadi orientasi pasar dengan dipacu kompetisi yang sehat. Lebih lanjut, perubahan paradigma ini membuat fungsi-fungsi yang selama ini dimonopoli pemerintah mulai dibagi dengan swasta.

Pemikir utama dari munculnya paradigma ini adalah (Osborne dan Gaebler, 1992) yang memberikan penekanan bahwa konsep *new public management/reinventing government* pada hakikatnya merupakan upaya mengadopsi jiwa dan kinerja wiraswasta (*entrepreneurship*) ke dalam birokrasi pemerintah. Osborne & Gaebler seperti dikutip oleh Ibrahim mengemukakan sepuluh prinsip *reinventing government* yakni: pemerintah yang bersifat katalis (mengarahkan daripada mengayuh), pemerintah milik masyarakat (memberi wewenang ketimbang melayani), pemerintah berorientasi misi (mengubah orientasi dari yang digerakkan peraturan menjadi digerakkan misi), menekankan persaingan terbaik dalam memberi pelayanan, membiayai hasil bukan birokrasi, memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan, menghasilkan daripada membelanjakan, mencegah daripada mengobati, desentralisasi, serta semangat wirausaha (Ibrahim, 2009:81).

Perkembangan selanjutnya adalah paradigma *new public service* yang muncul sebagai perbaikan dari paradigma sebelumnya dengan menekankan berbagai elemen. Jika di paradigma *old public administration* kegiatan pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik dimonopoli pemerintah, sementara pada era paradigma *new public management* lebih menekankan orientasi pasar dalam melayani masyarakat dengan menganggapnya sebagai pelanggan, maka dalam paradigma *new public service* semua elemen tersebut diupayakan untuk saling bersinergi. Ide dasar ini lahir dari teori *citizenship democratic* (kewarganegaraan demokratis), *civil society*, organisasi, serta postmodernisme administrasi publik (Miftah Thoha, 2008: 84).

Paradigma ini merupakan awal berkembangnya paradigma *good governance* dimana tiga pilar dalam suatu negara yakni pemerintah, swasta, dan masyarakat harus saling bersinergi guna mengembangkan produktivitas, ekonomi, dan efisiensi (Hadiwinata dalam Santosa, 2009:131). Untuk mewujudkan *good governance* diperlukan prinsip sebagai berikut:

1. Partisipatoris: setiap pembuatan peraturan dan/atau kebijakan selalu melibatkan unsur masyarakat (melalui wakil-wakilnya);
2. *Rule of law*: perangkat hukum yang menindak para pelanggar, menjamin perlindungan HAM, tidak memihak, berlaku pada semua warga;
3. Transparansi: adanya ruang kebebasan publik bagi warga yang membutuhkan (diatur undang-undang).
4. *Responsiveness*: lembaga publik harus mampu merespon kebutuhan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan dasar dan HAM.
5. Konsensus: jika ada perbedaan kepentingan yang mendasar di dalam masyarakat, penyelesaian harus mengutamakan cara dialog/musyawarah, menjadi konsensus;
6. Persamaan hak: pemerintah harus menjamin bahwa semua pihak, tanpa terkecuali, dilibatkan dalam proses politik, tanpa ada satu pihak pun yang dikesampingkan;
7. Efektifitas dan efisiensi: pemerintah harus efektif dan efisien dalam memproduksi *output* berupa aturan, kebijakan, pengelolaan keuangan negara, dll;
8. Akuntabilitas: suatu perwujudan kewajiban dari suatu instansi pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misinya.
9. Visi strategis: setiap penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus mempunyai visi jauh ke depan.

Administrasi negara dan administrasi niaga/perusahaan telah dikembangkan sebagai cabang-cabang ilmu yang diajarkan dalam dunia pendidikan tinggi bahkan menjadi suatu fakultas dengan nama *School of Public and Business Administration*. Di Indonesia, jurusan/program studi administrasi negara maupun administrasi niaga pada umumnya berada pada fakultas ilmu sosial dan ilmu politik. Usaha pengembangan ilmu ini berjalan terus, dengan FIA-Unibraw menjadi pusat pengembang ilmu administrasi di Indonesia.

Dewasa ini dirasa masih terdapat kesulitan untuk menjelaskan dengan kata-kata yang singkat tentang apa yang dimaksud dengan administrasi Negara. Oleh karena itu, setiap usaha menyusun definisi yang ringkas selalu gagal. Pada tahun 1955 Waldo (1971; 15) telah memperingatkan agar kita berhati-hati dalam menyusun suatu definisi, apalagi definisi tentang *public administration*. Dikatakan olehnya sebagai berikut. "Sesungguhnya tidak ada definisi yang tepat tentang *public administration*. Mungkin ada definisi yang ringkas, tetapi tidak dapat memberikan penjelasan yang memuaskan.

Perumusan *public administration* yang hanya terdiri dari satu kalimat atau satu paragraf saja, tidak akan membuka tabir persoalan. Dari ungkapan tersebut jelaslah bahwa memang tidak mungkin mengajukan definisi yang ringkas, paling tidak diperlukan suatu deskripsi. Dengan mengingat akan hal ini, Waldo mengajukan dua buah definisi sebagai pangkal pembahasan selanjutnya.

1. *Public administration* adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.
2. *Public administration* adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Oleh beliau dijelaskan lebih lanjut, organisasi menunjukkan struktur dari administrasi, sedangkan manajemen menunjukkan fungsinya. Keduanya saling bergantung dan tak dapat dipisahkan satu sama lain. Administrasi melihat organisasi dalam keadaannya yang statis sedang manajemen dilihatnya dalam kondisi dinamis, kondisi bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pfiffner and Presthus (*dalam* Pamudji, 1985:20) menjelaskan pengertian administrasi negara atau administrasi publik dengan beberapa ungkapan sebagai berikut.

Public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies. (Administrasi Negara meliputi implementasi kebijakan Pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik). Pada bagian lain dikatakan bahwa Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly occupied with the daily work of governments. (Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah). Penjelasan tersebut diakhiri dengan In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policies, encompassing innumerable skills and techniques which give order and purpose to the efforts of large numbers of people. (Secara menyeluruh, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarah kecakapan-kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya yang memberi arah dan maksud terhadap usaha-usaha sejumlah besar orang).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi Negara adalah "Suatu proses yang melibatkan beberapa orang dengan berbagai keahlian dan kecakapan, untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah".

Sharkansky (*dalam* Pamudji, 1985:21), tidak banyak membahas tentang definisi administrasi Negara, tetapi lebih memusatkan perhatiannya kepada *Public Administrator* dimana menurutnya administrasi Negara melalui pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan para administrator, yang meliputi banyak sekali pekerjaan Pemerintah. Ternyata kegiatan-kegiatan para administrator tidak dapat dilukiskan secara sederhana dan singkat. Sebagian dari mereka menjalankan tugas-tugas rutin yang telah diperinci oleh Badan Legislatif, sebagian lagi mengelola pekerjaan rutin pemerintah dan yang sebagian lagi terlibat dalam pekerjaan-

pekerjaan yang bersifat inovatif. Dengan demikian dapat disimpulkan secara pengertian *public administration* sebagai lapangan/arena para administrator melakukan kegiatan-kegiatan, tugas-tugas dan pekerjaan pemerintah/Negara. *Public administration* (administrasi negara) berkaitan erat sekali dengan *public policy* atau kebijakan pemerintah/Negara.

B. Teori Kebijakan Publik

Secara umum kebijakan diartikan sebagai serangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, serta tindakan yang diambil. Sementara itu publik diartikan sebagai masyarakat yang memiliki arti sekumpulan manusia yang membentuk sebuah sistem semi tertutup, dimana sebagian besar interaksi adalah antara individu-individu yang berada dalam kelompok tersebut.

Istilah kebijakan publik oleh Robert Eyestone (Budi Winarno, 2012:20). Eyestone menyatakan secara luas kebijakan publik didefinisikan sebagai “hubungan atuan unit pemerintah dengan lingkungan”. Pendapat ini dianggap sangat luas cakupannya karena apa yang dimaksud dengan kebijakan publik menyangkut banyak hal, sehingga sulit untuk dimengerti karena banyak sekali kaitannya. Sementara itu, Thomas R. Dye (dalam Budi Winarno, 2012:20) mengatakan bahwa “Kebijakan publik adalah apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan dan tidak dilakukan”. Walaupun batasan yang diberikan oleh Dye dianggap agak tepat, namun batasan ini dianggap cukup memberi perbedaan yang jelas apa yang diputuskan oleh pemerintah untuk dilakukan dan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah.

Richard Rose memberi definisi tentang kebijakan publik “serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan daripada sebagai suatu keputusan tersendiri”. Definisi Richard Rose masih dianggap ambigu. Sedangkan Anderson (dalam Budi Winarno, 2012:21) kebijakan publik adalah: Arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan seorang aktor atau sejumlah aktor untuk mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. Konsep kebijakan ini dianggap tepat karena memuatkan perhatian pada yang sebenarnya dilakukan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu, konsep ini juga membedakan kebijakan dari keputusan yang merupakan pilihan di antara berbagai alternatif yang ada.

Dari beberapa penjelasan mengenai kebijakan publik oleh para ahli di atas dapat diartikan secara singkat bahwa suatu keputusan yang diambil pemerintah untuk memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat dan menyangkut banyak kepentingan, sehingga keputusan yang diambil harus bijak dan tepat. Yang dimaksud disini adalah kebijakan yang diambil harus sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat sehingga kebijakan yang diambil oleh pemerintah nantinya dapat diterima dengan lapang oleh masyarakat atau *public*.

C. Implementasi Kebijakan Publik

Bagaimana kebijakan *public* tersebut diimplementasikan maka akan lebih jelas kami sampaikan mengenai pengertian implementasi dari beberapa ahli Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solihin Abdul Wahab (2008: 65), mengatakan bahwa: Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi

sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Menurut George C. Edward (dalam Subarsono, 2011: 90-92) melihat bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a) Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b) Sumber daya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c) Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d) Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan publik tidak dapat lepas dari empat variable yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi, karena keempat variabel tersebut saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Komunikasi antara pemimpin dengan anggotanya begitu juga masyarakat haruslah terjalin dengan baik, sehingga segala jenis kebijakan yang nantinya akan diambil oleh pimpinan atau pemerintah dapat diterima dengan baik oleh publik atau masyarakat. Sumber daya baik manusia maupun alat atau sarana prasarana turut mempunyai peran penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan publik yang dilakukan oleh pemerintah, karena jika sumber dayanya tidak baik maka pemerintah akan kesulitan untuk melakukan komunikasi yang baik pula dengan anggotanya maupun masyarakat. Disposisi atau sifat dari seorang pemimpin yang baik turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik, hal tersebut agar masyarakat mengetahui pimpinannya, bagaimana sikap dan tingkah lakunya sehingga menarik masyarakat atau public untuk bersama-sama mengimplementasikan apa yang sudah menjadi kebijakan pemerintah. Kemudian struktur organisasi yang berpengaruh juga terhadap Standar Operasional Prosedur,

semakin pendek struktur organisasi maka akan memperpendek pula alur Standar Operasional Prosedur.

Budi Winarno dalam bukunya yang berjudul *Teori dan Proses Kebijakan Publik* menjelaskan pengertian implementasi kebijakan, sebagai berikut :

“Implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan” (Winarno, 2005:101).

Ripley dan Franklin (dalam Winarno 2012:148) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*).

Selanjutnya van Meter dan van Horn (dalam Winarno 2012:149) membatasi implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan kegiatan administratif yang legitimasi hukumnya ada. Pelaksanaan kebijakan melibatkan berbagai unsur dan diharapkan dapat bekerjasama guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

D. Pengertian Efektivitas

Istilah efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Soewarno Handyaningrat S. (2004:16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Konsep efisiensi dan efektivitas mempunyai pengertian yang berbeda. Efisiensi lebih menitik beratkan dalam pencapaian hasil yang besar dengan pengorbanan yang sekecil mungkin, sedangkan pengertian efektif lebih terarah pada tujuan yang dicapai, tanpa mementingkan pengorbanan yang dikeluarkan atau efektif berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Kata efektif berarti berhasil, tepat, manjur, (Wojowisoto, 2010). Jadi efektivitas adalah sesuatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jika seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki, maka orang tersebut dikatakan efektif (Ensiklopedia Administrasi, 2009:149). Efektif dalam kamus Besar Bahasa Indonesia berarti dapat membawa hasil, berhasil guna. Handoko berpendapat (2003:7) efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang cukup untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

"The Liang Gie (2008 :34) berpendapat "Efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki." Maksud dari pengertian tersebut adalah efektif atau tidaknya suatu pekerjaan atau usaha suatu organisasi dapat dilihat dari sasaran dan tujuan yang dicapai.

"Berbeda pendapat pada "Sondang P. Siagian (2002:151) berpendapat bahwa efektivitas terkait penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dapat dikatakan apakah pelaksanaan sesuatu tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya".

Dari bermacam-macam pendapat diatas terlihat bahwa efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dan suatu organisasi, jadi jika suatu organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan telah mencapai efektivitas. Dengan demikian efektivitas pada hakikatnya berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Akmal (Donni dan Agus, 2013:11) mengatakan bahwa: "Efektivitas adalah pencapaian usaha yang sesuai dengan rencananya (*doing the right things*) atau rencana hasil dibandingkan dengan realisasi hasil."

Menurut Soetopo (2010:51) definisi dari efektivitas yaitu : "Ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya".

Martani dan Lubis (2007:54) mengemukakan bahwa : "Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai

sasarannya. Sasaran yang didefinisikan yaitu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.”

Gibson (Donni dan Agus 2013:11) menyatakan: “Efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.”

Dari kelima pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi penekanan dari pengertian efektivitas adalah pada pencapaian tujuan atau sasaran yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya.

Menurut Steers (dalam Sutrisno, 2010:123), pada umumnya efektivitasnya hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia. Dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu menjadi fokus primer, dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya selalu dimulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja.

Steers (dalam Sutrisno 2010:123-124) mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan yaitu:

1. Paham mengenai optimasi tujuan : efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai,
2. Perspektif sistematis : tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi.
3. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi : bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Konsep efektivitas dipahami dari tiga perspektif, yakni: persepektif individu, perspektif kelompok, dan perspektif organisasi. Pada tingkat yang paling dasar dalam suatu organisasi terletak pada efektivitas individu.

Pandangan ini menekankan pada kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi. Pengertiannya, masing-masing kontribusi yang dapat diberikan individu-individu dalam organisasi sangat ditekankan. Tugas yang harus dilaksanakan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi di dalam organisasi. Efektivitas individu melakukan tugasnya ditentukan oleh berbagai faktor antara lain keterampilan, pengetahuan, kecakapan sikap motivasi dan juga stres. Prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi kinerja yang merupakan dasar bagi kenaikan gaji, imbalan lain yang tersedia dalam organisasi dan promosi.

Pandangan efektivitas kelompok, penekanannya pada kinerja yang dapat diberikan kelompok pekerja. Sebab di samping bekerja sendiri, pada kenyataannya individu biasanya bekerja bersama-sama di dalam kelompok. Dengan demikian, yang dimaksud dengan efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya.

Walaupun kita sering melihat bahwa dalam suatu organisasi ada individu-individu yang bekerja secara sendiri dan terpisah dari individu lainnya, tetapi kita juga melihat ada individu-individu yang bekerja di dalam suatu kelompok yang merupakan suatu team-work. Bagi individu yang bekerja secara sendiri, maka besarnya efektivitas adalah yang dihasilkan secara sendiri, sedangkan bagi kelompok kerja, besarnya efektivitas adalah merupakan hasil dari penggabungan masing-masing efektivitas dari individu tersebut.

Pandangan dari segi efektivitas organisasi adalah terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian, efektivitas organisasi adalah lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok lewat pengaruh sinergis (kerja sama), organisasi akan mampu mendapatkan kinerja yang lebih baik dan tinggi tingkatannya dari pada kinerja tiap-tiap bagiannya.

Pada kenyataannya individu tidak bekerja sendirian melainkan berada dalam kelompok. Oleh karena itu, selain efektivitas individu juga ada efektivitas kelompok. Fenomenanya ialah efektivitas kelompok tidak selamanya terbentuk dari kumpulan efektivitas individu, namun lebih ditentukan oleh kekompakan (kohesivitas) individu anggotanya, kepemimpinan, struktur kelompok, status peran yang dimainkan oleh setiap anggota kelompok serta norma yang berlaku dalam kelompok.

Persepektif selanjutnya ialah efektivitas organisasi yang terdiri dari kumpulan individu dan kelompok. Jadi, efektivitas organisasi terbentuk pula dari efektivitas individu dan kelompok. Efektivitas organisasi lebih dari sekedar kumpulan efektivitas individu dan kelompok karena merupakan sistem kerjasama yang kompleks dan multi-facet. Efektivitas kelompok sangat ditentukan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses dan iklim kerjasama yang berkembang di dalamnya.

Keefektifan organisasi dapat dilihat/dipandang dari berbagai sudut tinjau, ada yang meninjau dari segi pencapaian tujuan, sistem komunikasi yang berhasil, keberhasilan kepemimpinan yang diterapkan, proses manajemen dalam organisasi, ada yang meninjau dari produktivitas, dan ada yang meninjau dari proses adaptasi yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk, atau manajemen organisasi. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input) maupun keluaran (output). Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan dapat memberikan hasil yang bermanfaat.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses, maupun keluaran (output).

Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat (Tedi, 2016:1).

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa (Tedi, 2016:2).

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif (Tedi, 2016:2).

Dari bermacam-macam pendapat diatas terlihat bahwa efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dan suatu organisasi, jadi jika suatu organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan telah mencapai efektivitas. Dengan demikian efektivitas pada hakikatnya berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya efektivitas menurut Sedarmayanti, "Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian ini lebih berorientasi kepada keluaran (*output*). Sedangkan masalah penggunaan masukan (*input*) kurang menjadi perhatian utama" (2001:78). Sedangkan Menurut Siagian, Efektivitas berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau buruk sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Sama halnya yang dikemukakan oleh Georgopoulos dan Tannenbaum (dalam Steers, 2005:50) yang meninjau efektivitas dari sudut pencapaian tujuan, berpendapat bahwa rumusan keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dan mengejar sasarannya.

Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi. S.B. Hari Lubis dan Martani Husaini (2007:54) bahwa pengertian yang memadai mengenai tujuan ataupun sasaran organisasi merupakan langkah pertama dalam membahas mengenai efektivitas tersebut seringkali berhubungan sangat erat dengan tujuan maupun sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Amitai Etzioni yang dikutip Lubis dan Husaini (1987:55), pengertian efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya.

Sedangkan Soewarno Handyaningrat (2003:16) memberikan definisi efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian efektivitas merupakan konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuannya. Oleh karena itu, pengukuran efektivitas organisasi memerlukan ketepatan tergantung pendekatan yang digunakan.

1. Faktor-Faktor Efektivitas Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan organisasi yang efektivitas. Empat faktor yang mempengaruhi efektivitas menurut Donni dan Agus (2013:13-14), yaitu:

1. **Karakteristik Organisasi**
Hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi.
2. **Karakteristik Lingkungan**
Mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. **Karakteristik Pekerja**
Merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Perbedaan dari masing-masing individu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. **Karakteristik Manajemen**
Merupakan strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai.

2. Pendekatan Efektivitas

Pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi menurut Gibson (Donni dan Agus 2014:11) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektifitas, yaitu :

a. Pendekatan Tujuan

Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas

pengembangan teori dan praktik manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.

b. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Inti teori sistem adalah:

- a. Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana; dan
- b. Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada.

Jadi efektivitas organisasi adalah konsep yang mencakup luas termasuk sejumlah konsep komponen; dan tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya.

c. Pendekatan *Multiple Constituency*

Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara

kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Sedangkan Robbins dalam Donni dan Agus (2012:12-13) menyatakan sejumlah pendekatan dalam efektivitas organisasi, yaitu:

a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment Approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan, dsb. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives* (MBO), yaitu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pendekatan Sistem

Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

c. Pendekatan Konstituensi-Strategi

Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

d. Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing

Pendekatan ini mencoba mempersatukan ketiga pendekatan di atas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

Menurut Emir Ramadhana Putra dalam blognya https://www.academia.edu/9925922/Teori_Efektivitas_Organisasi, ada tiga pendekatan untuk mengukur efektivitas yaitu:

1. Pendekatan sasaran (*Goal Approach*)

Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkatan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut (Price, 1972:15).

Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi "Official Goal" dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkannya, dengan memusatkan perhatian terhadap aspek output yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output yang direncanakan. Dengan demikian, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai.

Efektivitas juga selalu memperhatikan faktor waktu pelaksanaan. Oleh karena itu dalam efektivitas selalu terkandung unsur waktu pelaksanaan dan tujuan tercapainya dengan waktu yang tepat maka program tersebut akan lebih efektif.

Pendekatan sasaran dalam pelaksanaan program penguatan keluarga dilihat dari pendampinga kepada anak dan keluarga yang menjadi anggota binaan dalam mengarahkan tujuan yang ingin dicapai.

2. Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*)

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan system agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dalam lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi. Pendekatan sumber dalam kegiatan program penguatan keluarga ini dilihat dari seberapa jauh hubungan antara anggota binaan program penguatan keluarga dengan lingkungan sekitarnya, berusaha usaha yang menjadi sumber dalam mencapai tujuan.

3. Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga (Cunningham, 1978: 635).

Penelitian ini menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*) karena bagi suatu organisasi yang dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo untuk dapat berfungsi efektif harus dapat mengidentifikasi dan mengelola berbagai aktivitas yang terkait dengan menggunakan sumber daya dan dikelola sedemikian hingga dapat mengubah input menjadi output. Dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasaran.

Dari pengertian pendekatan *internal process approach* dapat ditarik beberapa hal yang bisa kami jadikan sebagai indikator penelitian yaitu:

1. Proses internal yang berjalan lancar
2. Proses internal berjalan secara terkoordinasi
3. Memusatkan pada sumber-sumber yang dimiliki
4. Menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga

Jika dikaitkan dengan studi keefektifan implementasi kebijakan menurut Menurut George C. Edward (dalam Subarsono, 2011: 90-92) maka suatu proses internal yang berjalan lancar tidak akan lepas dari komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan serta dengan pihak lain yang dalam hal ini adalah Sekolah Dasar, komunikasi yang baik akan mampu mempererat hubungan yang harmonis antara Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai pemberi layanan pendidikan kepada penerima layanan rekomendasi ijin operasional yaitu Sekolah Dasar sehingga proses pemberian rekomendasi ijin operasional dapat terlaksana dengan efektif.

Dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada utamanya sumber internal yaitu tenaga karyawan kantor dengan baik dan tepat maka akan

mempercepat proses pemberian rekomendasi ijin operasional Sekolah Dasar. Pemanfaatan karyawan sesuai dengan tupoksinya dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan dirinya, maka akan membuat karyawan tersebut merasa dihargai dan bahagia dengan proses internal yang sudah berjalan.

Disposisi yang merupakan sosok watak dari seorang pemimpin yang ideal tentunya juga turut diharapkan oleh karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik dengan pimpinan, begitu pula sebaliknya. Sehingga Standar Operasional Prosedur yang sudah ada dapat berjalan dengan efektif.

Struktur birokrasi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo turut menentukan efektif tidaknya pemberian rekomendasi ijin operasional Sekolah Dasar, semakin panjang strukturnya maka proses pemberian ijin operasional Sekolah Dasar akan semakin lama dan melemahkan pengawasan.

E. Pengertian Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebuah petunjuk baku yang sifatnya tertulis. SOP menurut pandangan Tambunan (2008:79) adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standard dan sistematis.

Sedangkan menurut Tanjung dan Subagjo (2012:18), terdapat juga beberapa pengertian umum tentang SOP, yaitu:

- a. Instruksi tertulis sederhana, untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional;
- b. Serangkaian instruksi tertulis yang didokumentasikan dari aktivitas rutin dan berulang yang dilakukan oleh suatu organisasi; dan

- c. **Penetapan tertulis** mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa.

Secara menyeluruh satuan SOP akan menggambarkan secara detail cara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah beroperasi (bekerja) (Tanjung, Adrian dan Bambang Subagjo, 2012:17).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Beberapa hal pokok Standar Operasional Prosedur menurut Santosa (2014:10), yaitu:

1. Efisien

Efisien disini dapat diartikan sebagai suatu ketetapan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas kerja yang diharapkan menjadi lebih tepat, tidak hanya cepat saja melainkan sesuai dengan tujuan atau target yang ingin diraih.

2. Konsistensi

Konsisten disini yaitu hal-hal yang tetap atau tidak berubah maka bisa dikalkulasi dengan tepat. Kalkulasi ini penting untuk kemajuan suatu perusahaan, seperti apabila dikaitkan dengan produk yang diproduksi atau didistribusi dan dijual di pasaran. Keadaan yang konsisten akan memudahkan pengukuran untung ataupun rugi juga regulasi pemasaran.

3. Meminimalisasi Kesalahan

Menjauhkan segala macam errors di setiap area tenaga kerja atau pegawai dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan.

4. Penyelesaian Masalah

Terkadang konflik pada pengerjaan suatu pekerjaan selalu saja ada atau terjadi. Bahkan seolah-olah tidak ada penengah yang memecahkan konflik yang dimaksud. Namun apabila dikembalikan ke dalam SOP yang sebelumnya sudah disusun secara tepat, maka saat terjadi masalah kedua pihak harus taat terhadap SOP yang telah berlaku.

5. Perlindungan Tenaga Kerja

Perlindungan yang dimaksud adalah langkah-langkah pasti dimana memuat segala tata cara untuk melindungi tiap-tiap sumber daya dari potensi pertanggungjawaban dan berbagai persoalan personal. SOP dalam hal ini dimaksud melindungi hal-hal yang berkaitan dengan persoalan pegawai sebagai loyalitas perusahaan dan pegawai sebagai individu secara personal.

6. Peta Kerja

Yaitu sebagai pola-pola dimana semua aktivitas yang sudah tertata rapi dapat dijalankan dalam pikiran masing-masing sebagai suatu kebiasaan yang pasti. Dengan menggunakan SOP pola kerja menjadi lebih fokus dan tidak melebar kemana-mana.

7. Batasan Pertahanan

Sebagai langkah defense dari segala inspeksi baik dari pemerintahan ataupun pihak-pihak relasi yang ruengingikan kejelasan peta kerja perusahaan. SOP bisa diibaratkan sebagai benteng pertahanan yang kokoh karena secara prosedur segala aktivitas institusi ataupun perusahaan sudah tertera jelas. Oleh karena itu, inspeksi-inspeksi yang sifatnya sudah termuat dalam SOP untuk

merubah atau bahkan menggoyahkan perusahaan dengan kata lain SOP memberi kekuatan secara sistemik kepada institusi atau perusahaan itu sendiri.

Dengan adanya Standar Operasional Prosedur, penyelenggaraan administrasi pemerintahan dapat berjalan dengan pasti. Berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari atau sekalipun terjadi penyimpangan di lingkungan pemerintahan, hal tersebut dapat ditemukan penyebabnya dan bisa diselesaikan dengan cara yang tepat.

Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur, maka secara bertahap kualitas pelayanan publik akan lebih profesional, cepat dan mudah.

Wibowo (2010:67) mengungkapkan SOP merupakan standart kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan apabila ditaati akan membawa akibat seperti: lancarnya koordinasi, tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi, terbinanya hubungan kerja yang serasi, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai. Dan SOP mempunyai kriteria efektif dan efisien, sistematis, konsisten, sebagai standar kerja, mudah dipahami, lengkap, tertulis dan terbuka untuk berubah/ fleksibel.

Ada beberapa bentuk dan kriteria dalam pembuatan standar operasional prosedur (SOP) menurut Stup (2001) yaitu : 1) *Simple steps* : prosedur yang singkat dan tidak membutuhkan banyak keputusan yang di tulis. SOP ini dianut oleh perusahaan yang memiliki pekerja tidak terlalu banyak. 2) *Hierarchical Steps* : Bentuknya cukup panjang lebih dari 10 langkah, tetapi terlalu banyak manfaat. 3) *Graphic format* ; bentuk ini sama seperti *Hierarchical Steps* yaitu cukup panjang lebih dari 10 langkah tetapi tidak terlalu banyak keputusan. *Graphic format*

berisikan suatu grafik, gambar, diagram untuk mengilustrasikan apa yang menjadi tujuan dari suatu prosedur. 4) *Flowchart*; prosedur yang memiliki banyak keputusan, *flowchart* merupakan grafik sederhana yang menjelaskan langkahlangkah dalam membuat keputusan.

Ismail Masya (2004:58) menerangkan bahwa didalam prosedur terdapat dua katagori yaitu : 1) *Blue-color procedure* adalah suatu prosedur yang bahasanya digunakan dipabrik, bengkel, bagian penelitian proyek konstruksi, agian manufactur serta pemindahan bahan. 2) *White-color procedure* adalah suatu proses yang digunakan dalam bidang adminstrasi, meliputi prosedur yang terdapat dalam suatu kantor seperti aliran surat menyurat, pembukuan, akuntansi, pelaporan, perencanaan, penjadwalan kerja, anggaran, standar kerja, pembuatan konsep, tehknik perkantoran.

1. Tujuan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Tujuan Standar Operasional Prosedur menurut Indah Puji (2014:35) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
- b. Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja, dan supervisor.
- c. Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- d. Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.
- e. Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
- f. Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.
- g. Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan atau dugaan mal praktek dan kesalahan administratif lainnya, sehingga sifatnya melindungi rumah sakit dan petugas.

- h. Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- i. Sebagai dokumen sejarah jika sudah diterbitkan SOP yang baru.

2. Fungsi Standar Operasional Prosedur (SOP)

Sedangkan fungsi Standar Operasional Prosedur menurut Indah Puji (2014:36) adalah sebagai berikut :

- a. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
- b. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
- c. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
- d. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
- e. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

3. Manfaat Standar Operasional Prosedur SOP

SOP atau yang sering disebut sebagai prosedur tetap (protap) adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa dan dibuat untuk menghindari terjadinya variasi dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh pegawai yang akan mengganggu kinerja organisasi (instansi pemerintah) secara keseluruhan. Menurut Indah Puji (2014:39) SOP memiliki manfaat bagi organisasi antara lain:

- a. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan khusus, mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- b. SOP membantu staf menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari.
- c. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
- d. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- e. Menciptakan bahan-bahan training yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
- f. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.

- g. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan
- h. dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
- i. Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.
- j. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.

Menarik dari apa yang sudah kami sampaikan di atas maka dalam penelitian ini kami menggunakan arti Standar Operasional Prosedur sebagaimana yang disampaikan oleh Adrinal Tanjung dan Bambang Subagio (2012:18), Standar Operasional Prosedur adalah instruksi tertulis sederhana untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional.

Penelitian ini akan mengamati tugas rutin yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo apakah sudah sesuai dengan Standar Operasional khususnya dalam hal pemberian rekomendasi ijin operasional, kemudian cara yang dilakukan apakah sudah efektif dan persyaratan operasionalnya.

Jika dihubungkan dengan pendekatan yang kami gunakan adalah pendekatan proses (*internal process approach*), maka pendekatan dengan mengidentifikasi dan mengelola berbagai aktivitas rutin yang terkait dengan pemberian rekomendasi ijin operasional dengan cara yang efektif serta memanfaatkan dan memaksimalkan sumber daya yang ada, pemenuhan persyaratan oleh pemohon rekomendasi ijin operasional yang dalam hal ini adalah Satuan Pendidikan (SD) dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai sasaran.

F. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu pendukung berhasilnya pendidikan di Indonesia khususnya di Kabupaten Probolinggo yang masih menjadi urutan nomor 3 dari bawah untuk hasil Ujian Nasional di tingkat Provinsi Jawa Timur. Mengapa demikian karena keberhasilan pendidikan tidak selalu bersumber pada materi pembelajaran yang bisa dikuasai oleh siswa, namun harus didukung pula oleh sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, seperti halnya sarana ruang kelas yang nyaman, ketersediaan buku, tenaga pengajar yang ahli di bidangnya dan juga prasarana akses jalan menuju sekolah yang mudah dijangkau, halaman sekolah yang layak untuk murid melakukan aktivitas diluar kelas. Beberapa hal diatas yang belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh satuan pendidikan SD sehingga dalam prosesnya sedikit banyak memberikan dampak bagi keberlangsungan system di satuan pendidikan SD.

Dalam sistem di satuan pendidikan SD dibutuhkan yang namanya ijin operasional sekolah, dimana pada prosesnya melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) rekomendasi ijin operasional sekolah yang sudah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, sarana dan prasarana di satuan pendidikan SD menjadi salah satu item yang harus dipenuhi agar dapat diterbitkannya rekomendasi ijin operasional. Disini kami sampaikan beberapa pengertian ahli mengenai sarana dan prasarana adalah sebagaimana Depdiknas (2008:37) dalam Barnawi dkk, (2012:47-48) telah membedakan antara sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Sedangkan menurut Kasan (2000: 91) sarana pendidikan adalah alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruang, buku, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya. Hamalik (1980:23) sarana dan prasarana adalah semua bentuk perantara yang dipakai orang untuk menyebar ide, sehingga ide tersebut bias sampai pada penerima.

Sedangkan Moenir (1992 : 119) sarana dan prasarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Moenir juga membagi sarana dan prasarana menjadi 3 yakni:

1. Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang yang berlainan fungsi dan gunanya.
2. Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat pembantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan.
3. Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan, misalnya mesin ketik, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, dan mesin pembangkit tenaga.

Prasarana pendidikan merupakan semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar di sekolah. Sebagai contoh: jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tata tertib sekolah dan sebagainya (Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Malang). Menurut Tholib Kasan prasarana secara etimologi (arti kata) berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan. Prasarana pendidikan misalnya lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olah raga dan sebagainya.

Adapun menurut E. Mulyasa prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan. Menurut E. Mulyasa sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.

Setelah memahami beberapa pengertian sarana dan prasarana yang sudah disampaikan oleh beberapa ahli diatas maka kami menyimpulkan bahwa sarana pendidikan adalah media langsung yang digunakan dalam proses pembelajaran contohnya ketersediaan meja dan kursi di kelas, buku pembelajaran, dan juga alat peraga. Sedangkan prasarana pendidikan yang dimaksud disini adalah media tidak langsung yang berperan dalam proses pembelajaran, misalnya ruang kelas, ruang guru, perpustakaan, UKS, dan juga halaman sekolah. Sarana dan prasarana itulah yang belum mampu untuk dipenuhi oleh seluruh satuan pendidikan SD yang ada di Kabupaten Probolinggo, sehingga menghambat sistem di satuan pendidikan SD untuk mendapatkan rekomendasi ijin operasional.

G. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang hampir sama dengan penelitian ini akan dihimpun untuk digunakan sebagai bahan acuan dan pembandingan terhadap penelitian yang sedang dilakukan. Hasil temuan dari penelitian-penelitian tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai dasar kajian yang diharapkan dapat mempertajam hasil analisa dari penelitian ini. Hasil-hasil penelitian yang dimaksud antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Sri Astuti (2017) dengan judul Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Dalam Pembuatan Surat Keterangan Kehilangan pada Kepolisian Sektor Di Kota Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan Standar Operasional Prosedur dalam pembuatan surat keterangan kehilangan pada kepolisian sektor di kota Makassar dan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pelaksanaan Standar Operasional Prosedur dalam pembuatan surat keterangan kehilangan pada kepolisian sektor di kota Makassar.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor kepolisian sektor kota makassar. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung dari responden yang terkait dengan penulisan ini dan data sekunder yang merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang berasal dari perundang-undangan, literatur, laporan-laporan, buku dan tulisan ilmiah yang terkait dengan pembahasan penulis.

Dari penelitian yang dilakukan, penulis mendapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- (1) pelaksanaan Standar Operasional Prosedur dalam pembuatan surat keterangan kehilangan pada kepolisian sektor di kota Makassar tidak sesuai dengan UU No. 25 Tahun 2009 karena belum adanya standar pelayanan yang harus dimiliki oleh semua kepolisian sektor di kota Makassar.
 - (2) Faktor penegak hukum menjadi faktor pendukung dan sarana atau fasilitas menjadi faktor penghambat pelaksanaan Standar Operasional Prosedur dalam pembuatan surat keterangan kehilangan pada kepolisian sektor di kota Makassar.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ifiano Patrik Kilis (2016) dengan Penerapan Standar Operasional Prosedur Dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintah Kecamatan Malalayang Kota Manado
- Standar Operasional Prosedur (SOP) bisa diartikan sebagai suatu petunjuk organisatoris yang menetapkan suatu tindakan baku. SOP berisi petunjuk yang menjelaskan cara yang diharapkan dan diperlukan oleh pekerja/petugas dalam melakukan/menyelenggarakan pekerjaan mereka. Dalam pemerintahan, penerapan SOP merupakan sebuah keharusan dengan dikeluarkannya peraturan Menteri

Pemerintahan dan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012. Dalam hal pemerintahan, SOP bermanfaat untuk membantu kinerja pemerintah untuk lebih efektif dan efisien dalam pelayanan masyarakat.

3. Penerapan SOP dalam pelayanan pemerintahan perlu diperhatikan antara struktur organisasi dan pembagian tugas dalam pemerintahan serta dikaitkan dengan beberapa hal penting dalam penerapan SOP, yakni: efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja (pegawai) Penelitian yang dilakukan oleh Gabrielle (2018) dengan judul Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang terjadi pada departemen marketing dan HRD di PT Cahaya Indo Persada. jenis penelitian adalah kuliitatif dengan mengacu pada 7 hal pokok dalam SOP yang meliputi efisiensi, konsisten, meminimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, dan batasan pertahanan. Informan penelitian sebanyak 4 orang yaitu: manajer HRD, manajer marketing dan 2 karyawan marketing dan HRD. Teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil analisis menunjukan bahwa karyawan departemen marketing dan HRD telah menerapkan SOP yang dibuat perusahaan. adapun tentang hal pokok dalam SOP departemen marketing dan HRD memiliki beberapa kekurangan pada bagian efisiensi dalam SOP marketing. Serta terdapat kekurangan pada bagian penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja dan peta kerja pada SOP departemen marketing dan HRD.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Ratih Nugraheni, Apriatni EP dan Agung Budiatmo (2018) dengan judul Pengaruh Standar Operasional Prosedur Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sriratu Pemuda Semarang

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. beberapa Faktor eksternal yang memengaruhi kinerja pramuniaga adalah Standar operasional prosedur (SOP) dan pengawasan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh SOP dan pengawasan terhadap kinerja pramuniaga. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan 63 responden yang diambil menggunakan teknik *sensus*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi, koefisien determinasi, tabel silang, regresi. Skala pengukuran menggunakan Skala Likert. Pada analisis digunakan uji linier dan uji signifikansi dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.0.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara standar operasional prosedur (SOP) dan pengawasan terhadap kinerja pramuniaga secara parsial, adanya pengaruh positif dan signifikan antara standar operasional prosedur (SOP) dan pengawasan secara gabungan terhadap terhadap kinerja pramuniaga.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tubagus Agil (2018) dengan judul Pengaruh Implementasi Standar Operasional Prosedur Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Buruh Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada PT. Indokom Samudra Persada)

Produktivitas adalah hubungan antara output dan input dimana dalam hal ini bertujuan untuk mewujudkan peningkatan produksi perusahaan. Produktivitas yang tinggi merupakan unsur penting dalam menjaga operasional perusahaan. Hal ini akan terjadi jika jumlah tenaga kerja yang ada dapat memenuhi target yang direncanakan bahkan baik kualitas maupun kuantitas menunjukkan hal yang lebih baik dari target. Untuk menciptakan produktivitas yang optimal perusahaan telah memberikan standar operasional prosedur yang bertujuan untuk mempermudah buruh melaksanakan tugasnya dan meminimalisasi tingkat kesalahan dalam menjalankan tugasnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain bagaimana pengaruh implementasi standar operasional prosedur kerja terhadap peningkatan produktivitas buruh pada PT. Indokom Samudera Persada dan bagaimana pandangan ekonomi islam mengenai produktivitas kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh implementasi standar operasional prosedur kerja terhadap peningkatan produktivitas buruh PT. Indokom Samudera Persada, serta mengetahui pandangan ekonomi islam mengenai produktivitas kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan metode penelitian kuantitatif. Sumber data dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh buruh bagian produksi PT. Indokom Samudra Persada sebanyak 162 orang, dijadikan sample sebanyak 62 orang dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Kemudian dilakukan analisis dengan data yang ada menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan analisis regresi linier sederhana.

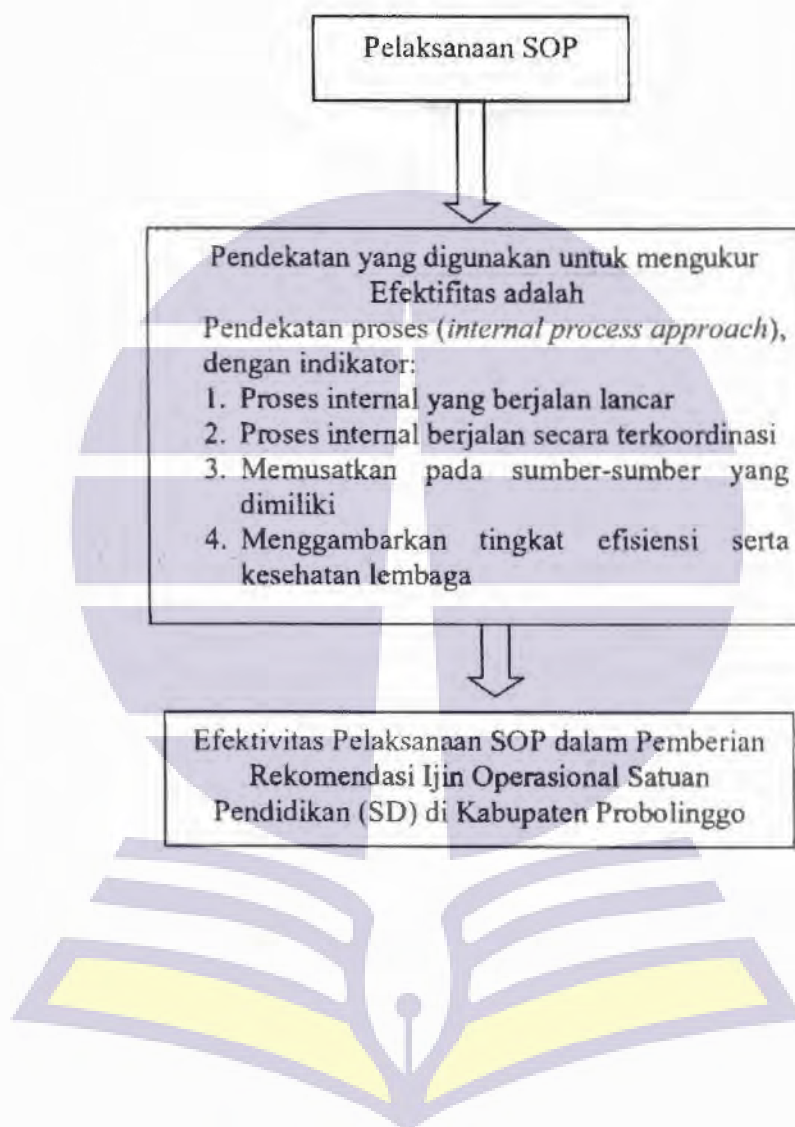
Dari hasil penelitian ini diperoleh *R Square* sebesar 0,676 atau 67,6% yang berarti variabel independen tersebut mampu menjelaskan sebesar 67,6% variasi dependen. Sedangkan sisanya sebesar 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Upaya tercapainya produktivitas kerja buruh sudah sesuai dengan konsep ekonomi Islam bahwa hidup seorang muslim merupakan amal sholeh yang mengandung makna ibadah, karena itu seyogyanya umat Islam dapat berkembang dan meningkatkan kemajuan dengan mengembangkan produktivitas yang di dorong oleh nilai-nilai agama. Hal ini ditunjukkan oleh surat At Taubah:105, Q.S Al-An'am:132, H.R. At-Thabrani dalam kitab *Al-Ausath*, dan H.R. Thabrani dalam *Al-Kabir*, juga oleh Al-Baihaqi.

H. Kerangka Berfikir

Untuk melihat efektivitas pelaksanaa SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, maka penulis mengutip apa yang disampaikan oleh Cunningham (1978:635) dalam blognya https://www.academia.edu/9925922/Teori_Efektivitas_Organisasi Emir Ramadhana Putra dimana menyebutkan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur efektifitas adalah pendekatan proses (*internal process approach*), dimana di dalam pendekatan tersebut mencakup seluruh aspek yang dibutuhkan dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur sebagai bagian dari implementasi kebijakan public, seperti memanfaatkan sumber-sumber yang ada, menjalin komunikasi yang baik, pemenuhan persyaratan sehingga terlaksana efektifitas

pemberian rekomendasi ijin operasional Sekolah Dasar. Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian sosial pada dasarnya diharapkan dapat mengungkapkan fenomena tertentu serta menghasilkan kesimpulan teoritis tentang jalin-menjalannya gejala atau fenomena. Bobot kinerja penelitian sosial ditentukan oleh kemampuan untuk mewujudkan dua kategori kinerja, yaitu visi (*vision*) dan *presisi*. Visi adalah kemampuan peneliti untuk melihat jalin-menjalannya fenomena atau peristiwa yang satu dengan yang lainnya, sedangkan *presisi* meliputi kemampuan peneliti untuk mengungkap realitas sosial secara obyektif, tepat dan *unbiased* atau tidak menyimpang. Persoalan penting bagi suatu penelitian adalah mengenai pemilihan metodologinya akan menentukan derajat keberhasilan penelitian.

Pendekatan penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang diamati (Moleong, 2009:4).

Menurut Moleong (2009:18), penelitian deskriptif adalah studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat, melukiskan secara tepat sifat-sifat dari beberapa fenomena kelompok atau individu, menentukan frekuensi terjadinya suatu keadaan untuk meminimalkan bias dan memaksimalkan reabilitas. Analisanya dikerjakan berdasarkan *ex post facto*, artinya data dikumpulkan setelah semua kejadian berlangsung (Moleong 2009:25). Metode deskriptif umumnya memiliki 2 ciri khas utama: (1) memusatkan diri pada masalah-masalah yang ada

sekarang; (2) data yang dikumpulkan pertama kali disusun, dijelaskan kemudian dianalisa karena itu metode deskriptif sering disebut metode analisa. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat individu, keadaan, gejala atau kelompok-kelompok tertentu atau menemukan penyebaran (frekuensi) suatu gejala dan gejala lainnya dalam masyarakat.

Dengan demikian melalui penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti berusaha mengeksplorasi efektifitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dan kemudian menganalisanya sampai pada suatu kesimpulan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana peneliti melakukan penelitian untuk memerlukan data yang diperlukan untuk menjawab masalah yang ditentukan sesuai dengan objek yang diteliti. Penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang beralamatkan di Jalan Raya Panglima Sudirman No. 128 Patokan Kraksaan Probolinggo Jawa Timur 67282.

2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada Bulan Agustus sampai dengan Bulan November 2018. Dimulai dari tahap observasi pendahuluan dan diakhiri dengan validasi data di lapangan berdasarkan data-data yang terkumpul.

C. Sumber Data

Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2009:157) mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan-tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Seperti sumber data tertulis, foto, dan statistik.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, pada penelitian ini jenis datanya dibagi dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.

1. Kata-kata dan Tindakan

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berperan serta dalam hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan empat orang informan baik dari dalam maupun luar organisasi yang akan kami sampaikan pada tabel halaman berikutnya, segala sesuatu baik itu berupa perkataan dan juga tindakan kami lakukan pencatatan dan dokumentasi foto.

2. Sumber Tertulis

Bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi atas sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi.

Untuk sumber tertulis ini peneliti menggunakan dokumen resmi milik Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dokumen pribadi berupa hasil pencatatan hasil wawancara dan foto dokumentasi, sumber buku koleksi pribadi

dan juga hasil membaca di perpustakaan, serta arsip artikel, blog, jurnal yang berhubungan dengan penelitian.

3. Foto

Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subyektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Ada dua kategori foto yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif, yaitu foto yang dihasilkan orang dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri (Bogdan dan Biklen : 1982:102) dalam Moleong (2009:160). Dalam hal ini peneliti memperoleh dokumentasi dari foto yang dihasilkan orang.

4. Data Statistik

Data statistik misalnya dapat membantu memberi gambaran tentang kecenderungan subyek pada latar penelitian. Mempelajari statistik dapat membantu peneliti mamahami persepsi subyeknya. Sedikit data statistic yang peneliti dapatkan disini, yaitu hanya jumlah Sekolah Dasar yang mengajukan permohonan rekomendasi ijin operasional dari tiga tahun terakhir.

D. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi atau pengamatan meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra (Moleong, 2009:146). Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang sedang diteliti secara sistematis yang kemudian dilakukan pencatatan.

Dalam observasi disini, kami mengamati langsung mengenai keadaan lingkungan dan kondisi pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) yaitu di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sebagai observasi pra penelitian kami lakukan pada tanggal 8 Oktober 2018 dan pelaksanaan observasi penelitian kami lakukan tanggal 5 November sampai dengan 17 November 2018.

b. Studi Dokumen

Teknik ini merupakan cara untuk mendapatkan data-data sekunder yang berupa dokumen-dokumen atau surat-surat yang telah tersedia, yang digunakan untuk melengkapi data primer yang telah diperoleh dari observasi. Menurut Moleong (2009:166) bahwa, "data yang tercantum dalam berbagai dokumen ini merupakan satu-satunya alat untuk mempelajari masalah tertentu, antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi".

Studi dokumen adalah teknik pengumpulan data dengan cara memilih data-data, dokumen-dokumen dalam rangka pengumpulan data-data yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diambil dari beberapa sumber demi kesempurnaan penganalisaan. Dalam penelitian ini kami mempelajari literature baik berupa buku koleksi pribadi, buku perpustakaan, sumber informasi dari internet, peraturan perundang-undangan, serta dokumen resmi milik Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang berhubungan dengan pemberian rekomendasi ijin operasional.

Studi dokumen dilaksanakan sebelum kegiatan pra penelitian dimulai yaitu tanggal 4 Oktober 2018, dimana peneliti mempelajari literatur yang berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan SOP.

c. *Interview* atau wawancara

Wawancara yaitu cara pengumpulan data dilakukan dengan teknik percakapan dengan informan, dengan maksud mencari informasi-informasi yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini. Percakapan itu dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan (Moloeng, 2009:136) dalam hal ini peneliti lebih dulu meminta ijin kepada informan demi kelancaran penelitian ini.

Interview atau wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data atau informasi dengan bertanya langsung kepada informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu melalui komunikasi langsung dengan para informan. Pelaksanaan wawancara dengan informan dilaksanakan pada tanggal 5 November sampai dengan 17 November 2018 di lokasi Sekolah Dasar dan juga Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

E. Informan Penelitian

Menurut Moleong (2009:90), "informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian secara faktual". Dalam menentukan informan, yang pertama dilakukan adalah menjabarkan ciri-ciri atau karakteristik dari populasi objek, yang dipilih adalah informan yang mengetahui dengan jelas dan sesuai dengan tujuan dari permasalahan. Oleh sebab itu, informan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran tentang permasalahan yang hendak diteliti. Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Informan yang berasal dari dalam organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Karakteristik Informan Dari Dalam Organisasi

No	Jabatan	Usia	Pendidikan
1.	Kepala Bidang Pembinaan SD	42 Tahun	S3
2.	Staf Bidang Pembinaan SD	30 Tahun	S1

Sumber : Data penelitian diolah, 2018

2. Sumber data yang berasal dari luar organisasi, yaitu Kepala Sekolah yang menerima pelayanan rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Untuk mendapatkan informasi yang akurat, maka diambil informan yang sedang atau sudah mendapatkan pelayanan rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) dan dianggap mengerti tentang SOP tersebut. Adapun informan yang berasal dari luar organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Karakteristik Dari Luar Organisasi

No	Jabatan	Usia	Pendidikan
1.	KS SDN Kalibuntu 1	58 Th	S2
2.	KS SDN Sepuh Gembol 1	50 Th	S2

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2018

Menurut Moleong (2009:92) pada dasarnya penelitian kualitatif tidak dimulai dari sesuatu yang kosong, tetapi dilakukan berdasarkan persepsi peneliti. Terkait dengan hal ini subyek penelitiannya adalah pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD).

F. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dimaksudkan guna untuk memperjelas ruang lingkup bahasan dalam penelitian ini, sehingga terhindar dari pengumpulan data pada bidang yang sangat luas dan tidak relevan dengan tujuan penelitian.

Definisi konsep yang kami gunakan disini sebagaimana telah kami sampaikan pada BAB 2 penelitian ini, menurut Emir Ramadhana Putra dalam blognya https://www.academia.edu/9925922/Teori_Efektivitas_Organisasi, peneliti mengukur efektivitas dengan pendekatan proses (*internal process approach*).

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga.

Dari pengertian pendekatan *internal process approach* dapat ditarik beberapa hal yang bisa kami jadikan sebagai indikator penelitian sekaligus sebagai definisi operasional yaitu:

1. Proses internal yang berjalan lancar
2. Proses internal berjalan secara terkoordinasi
3. Memusatkan pada sumber-sumber yang dimiliki
4. Menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga

Dengan indikator tersebut kami sampaikan kisi-kisi instrument (4 sub fokus) yang akan peneliti gunakan ketika wawancara:

1. Bagaimana pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD? (jika dihubungkan dengan indikator proses internal yang berjalan lancar)

2. Apakah proses pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah terkoordinasi dengan efektif?
3. Apakah sumber-sumber yang ada sudah dimanfaatkan secara efektif?
4. Apakah pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah menggambarkan tingkat efisiensi?

G. Validitas Data

Validitas data adalah data untuk menjamin kevalidan data yang akan diperoleh dalam penelitian ini maka peningkatan validitas akan dilakukan secara triangulasi data, yaitu teknik pemeriksaan keabsahaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu, (Moelong, 2009:320). Dengan demikian data yang diperoleh dari suatu sumber akan dikontrol oleh data yang sama dari sumber yang berbeda.

Menurut Moleong (2009:324-342) bahwa untuk menetapkan Validitas data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependebility*), dan kepastian (*comfirmability*).

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan validitas internal dari non kualitatif. Kriteria ini berfungsi : pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan

pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Beberapa cara teknik pemeriksaannya dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

a. Memperpanjang keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Dalam hal ini, kami secara kebetulan memang bertugas di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, jadi untuk keikutsertaan dalam penelitian, kami lebih leluasa untuk melakukan serangkaian penelitian ini, sehingga untuk pengumpulan data yang dibutuhkan bisa lebih maksimal.

b. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat. Keajegan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

Maksudnya disini adalah ketika kami memperoleh perpanjangan waktu atau bahkan berada langsung di tempat lokasi penelitian Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo maka kami secara otomatis akan mendapatkan data jauh lebih baik dan akurat, yang dilakukan dengan keajegan atau ketekunan kami dalam melakukan penelitian.

c. Triangulasi

Adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987:331). Hal ini dapat dicapai dengan jalan : 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; 2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; 3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu; 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan; 5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dari pengertian triangulasi di atas maka kami mencoba untuk membandingkan sumber data yang ada seperti produk yang dihasilkan yaitu jumlah rekomendasi ijin operasional dengan proses mendapatkan rekomendasi ijin operasionalnya melalui sumber lainnya yaitu hasil dari wawancara yang kami lakukan dengan pihak pemohon rekomendasi ijin operasional dan juga hasil wawancara dengan staf Bidang Pembinaan SD dan Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

d. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagaimana berikut : 1) untuk membuat agar peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran; 2) memberikan kesempatan awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hipotesis kerja yang muncul dari pemikiran peneliti.

Dengan pemeriksaan melalui diskusi dengan staf, Kepala Sekolah dan Kepala Bidang maka diharapkan penelitian ini bisa dilakukan dengan jujur dan terbuka karena antara peneliti dan informan bisa saling memberikan informasi yang relevan dan akurat sehingga data dan informasi yang diperolehpun kami harapkan mampu memberikan solusi atas permasalahan penelitian yang dihadapi.

2. Keteralihan (*Transferbility*)

Keteralihan sebagai persoalan yang empiris tergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan keteralihan tersebut, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris dan konteks yang sama.

Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Keteralihan disini yang dimaksud adalah keteralihan dari bukti empiris hasil wawancara bersama informan dengan data yang ada atau produk berupa rekomendasi ijin operasional yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, dimana rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan SD yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan cukup banyak dari tiga tahun terakhir namun ternyata masih ditemui kendala dalam prosesnya yaitu pemenuhan persyaratan rekomendasi ijin operasional.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian yang non kualitatif. Pada cara non kualitatif, reliabilitas ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reliabilitasnya tercapai. Persoalan yang amat sulit dicapai disini adalah bagaimana mencari kondisi yang benar-benar sama. Meskipun demikian konsep kebergantungan lebih luas daripada reliabilitas. Hal tersebut disebabkan oleh peninjauannya dari segi bahwa konsep itu memperhitungkan segala-galanya, yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

Kebergantungan terhadap teori yang kami anut merupakan salah satu cara untuk membuktikan bahwa penelitian yang kami lakukan adalah benar adanya dan sesuai dengan teori yang kami anut sehingga dapat dibertanggung jawabkan.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Kriteria kepastian berasal dari konsep 'obyektivitas' menurut non kualitatif. Non kualitatif menetapkan obyektivitas dari kesepakatan antar subyek. Disini pemastian bahwa sesuatu itu obyektif atau tidak, bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Menurut Scriven (dalam Moleong, 2009:326), selain hal itu masih ada unsur "kualitas" yang melekat pada konsep obyektivitas. Hal itu digali dari pengertian bahwa sesuatu itu obyektif, berarti dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan persoalan itu, subyektif berarti tidak dapat dipercaya, atau melenceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan pengertian obyektivitas-subyektivitas menjadi kepastian (*confirmability*).

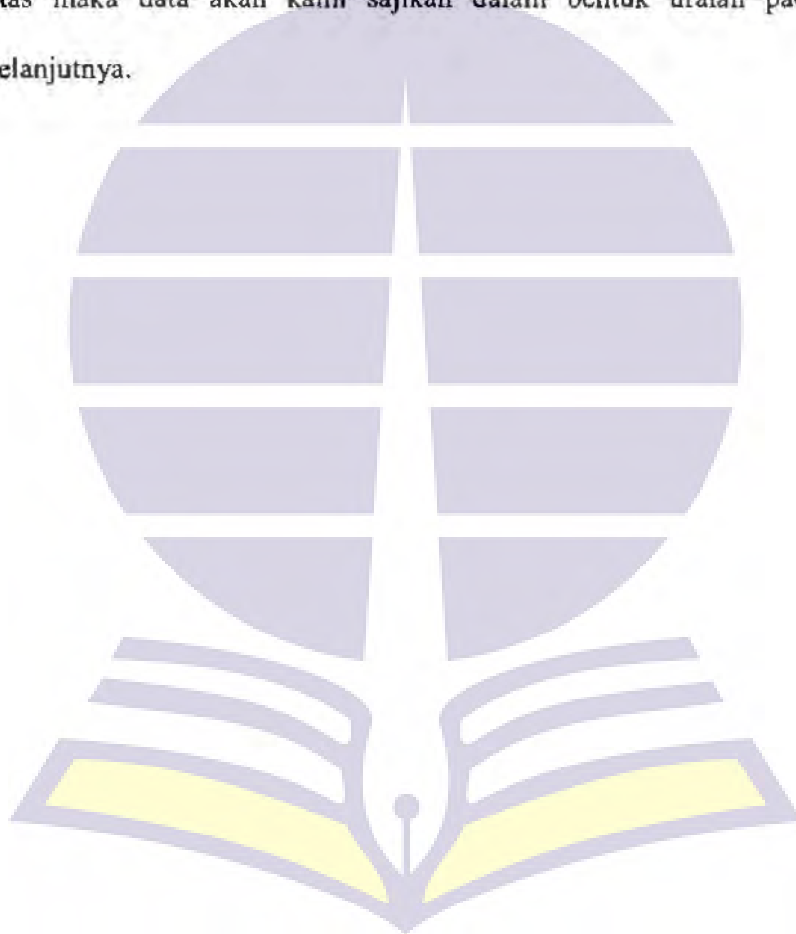
Kepastian yang dimaksud disini adalah kepastian antara pandangan secara obyektif dan subyektif dimana ada sedikit perbedaan sebagaimana yang sudah kami sampaikan di atas sehingga dibutuhkan kepastian agar terjadi kejelasan setelah dilakukannya penelitian dan disampaikanlah hasil dari penelitian.

H. Teknik Analisa Data

Prinsip utama dalam analisa data adalah bagaimana menjadikan data atau informasi yang telah dikumpulkan disajikan dalam bentuk uraian dan sekaligus memberikan makna atau interpretasi sehingga informasi tersebut memiliki signifikan ilmiah atau teoritis. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Bikken dalam Moleong (2009:127) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, menilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa

yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.

Teknik analisis deskriptif kualitatif ini menguraikan, menafsirkan dan menggambarkan data yang terkumpul secara sistemik dan sistematis. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami adalah menggunakan *interactive model analysis* dari Miles dan Huberman (dalam Moleong, 2009:135). Dari pengertian teknik analisis sebagaimana disampaikan di atas maka data akan kami sajikan dalam bentuk uraian pada pembahasan selanjutnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo merupakan institusi pelaksana kewenangan Bupati Probolinggo dalam bidang pendidikan. Oleh sebab itu Renstra 2013-2018 ini tidak lain adalah sebagai tindak lanjut perencanaan pada tingkat SKPD yang bertujuan mendukung dan mewujudkan visi dan misi pemerintah Kabupaten Probolinggo seperti tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Probolinggo 2013-2018, khususnya pada bidang pendidikan dan merujuk juga kepada Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional, sehingga Dinas Pendidikan juga memiliki tugas untuk menyukseskan program-program nasional bidang pendidikan.

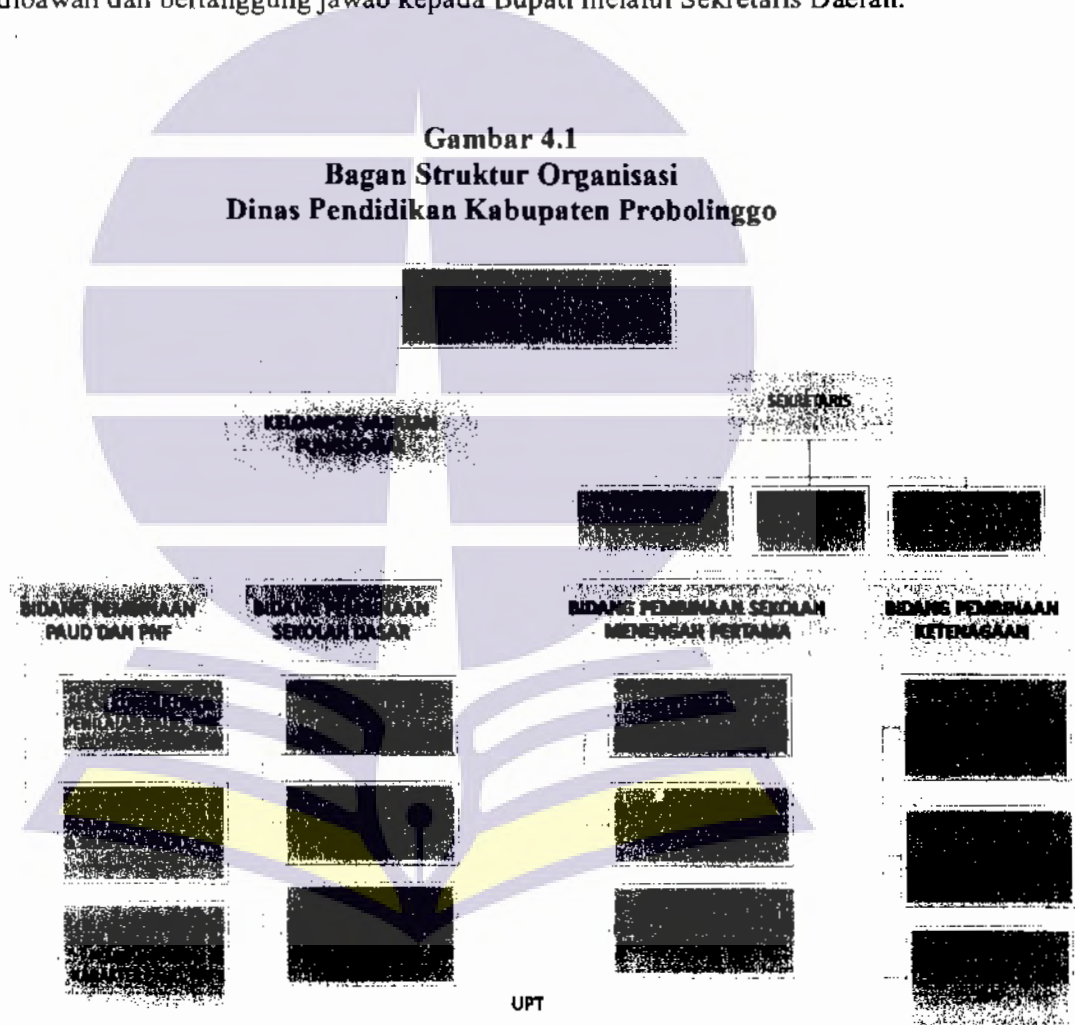
Di Kabupaten Probolinggo, pembangunan pendidikan dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Probolinggo Nomor 08 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kabupaten Probolinggo Tahun 2005-2025 dan Peraturan Daerah Kabupaten Probolinggo Nomor 07 Tahun 2013 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Probolinggo Tahun 2013-2018, yang memuat visi *Terwujudnya Kabupaten Probolinggo yang Sejahtera, Berkeadilan, Mandiri, Berwawasan Lingkungan dan Berakhlak Mulia*.

1. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 3 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, perlu membentuk

Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Peraturan Daerah Kabupaten Probolinggo nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 61 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

Dinas Pendidikan adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendidikan, Dinas Pendidikan dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.



Sumber: Peraturan Bupati Nomor 61 Tahun 2016

Dari bagan di atas dapat diuraikan tugas dan fungsi dari Kepala Dinas selaku pengambil kebijakan, Sekretaris Dinas sebagai bagian yang memberikan pelayanan terhadap seluruh Satuan Pendidikan baik itu PAUD dan Non Formal, serta pendidikan dasar SD dan SMP, kemudian Bidang Pembinaan SD yang turut melayani terkait rekomendasi izin operasional Satuan Pendidikan SD

1.1. Tugas dan Fungsi

1.1.1. Kepala Dinas Pendidikan

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan Pemerintahan dibidang Pendidikan serta tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Dinas mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan dibidang Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal mengacu standar nasional pendidikan;
- b. Pelaksanaan kebijakan dibidang kurikulum muatan lokal Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Non Formal, pembinaan bahasa dan sastra daerah;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kinerja layanan Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal;
- d. Pelaksanaan administrasi rekomendasi izin Pendidikan Dasar, Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal yang diselenggarakan oleh masyarakat;
- e. Pembinaan terhadap UPT dan Kelompok Jabatan Fungsional Dinas Pendidikan;
- f. Penataan dan pemerataan pendidik dan tenaga kependidikan dalam daerah;
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati.

1.1.2. Sekretaris

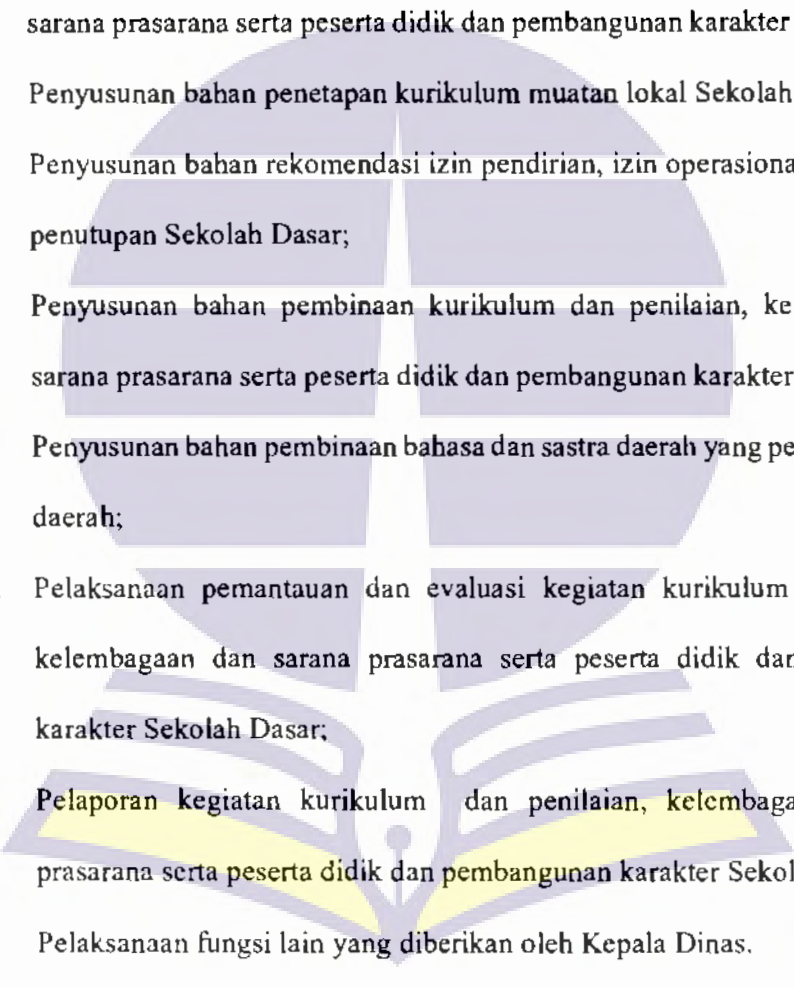
Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan urusan dan memberikan pelayanan teknis dibidang umum dan kepegawaian, keuangan serta perencanaan.

Dalam melaksanakan tugas Sekretaris mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan penyusunan rencana program, pembinaan organisasi dan tatalaksana;
- b. Penyelenggaraan dan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan barang milik daerah;
- c. Pembinaan, pemberian dukungan dan pengawasan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan, kerumahtanggaan, kearsipan dan barang milik daerah pada dinas pendidikan serta upt;
- d. Pengoordinasian dan pengumpulan data penyusunan rencana program dan anggaran;
- e. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran dan pertanggung jawaban keuangan;
- f. Penyusunan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi standar operasional prosedur (sop);
- g. Pengoordinasian penyusunan peraturan perundang-undangan;
- h. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh kepala dinas.

1.1.3. Kepala Bidang Pembinaan Sekolah Dasar (SD)

Kepala Bidang Pembinaan Sekolah Dasar (SD) mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan pembinaan Sekolah Dasar. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Pembinaan Sekolah Dasar (SD) mempunyai fungsi :

- 
- a. Penyusunan bahan perumusan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - b. Penyusunan bahan koordinasi kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - c. Pelaksanaan kebijakan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - d. Penyusunan bahan penetapan kurikulum muatan lokal Sekolah Dasar;
 - e. Penyusunan bahan rekomendasi izin pendirian, izin operasional, penataan dan penutupan Sekolah Dasar;
 - f. Penyusunan bahan pembinaan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - g. Penyusunan bahan pembinaan bahasa dan sastra daerah yang penuturnya dalam daerah;
 - h. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - i. Pelaporan kegiatan kurikulum dan penilaian, kelembagaan dan sarana prasarana serta peserta didik dan pembangunan karakter Sekolah Dasar;
 - j. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

1.1.3.1. Kepala Seksi Kurikulum dan Penilaian SD

Kepala Seksi Kurikulum dan Penilaian SD mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, pembinaan pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, pelaporan kebijakan kurikulum, penetapan kurikulum muatan local dan penilaian Sekolah Dasar serta pembinaan bahasa sastra penutur dalam daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Seksi Kurikulum dan Penilaian SD mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan bahan perumusan kebijakan kurikulum dan penilaian Sekolah Dasar;
- b. Penyusunan bahan koordinasi kebijakan kurikulum dan penilaian Sekolah Dasar;
- c. Penyusunan bahan penetapan kurikulum muatan lokal dan penilaian Sekolah Dasar;
- d. Penyusunan bahan pembinaan pelaksanaan kurikulum dan penilaian Sekolah Dasar;
- e. Penyusunan bahan pembinaan bahasa dan sastra daerah yang penuturnya dalam daerah;
- f. Penyusunan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kurikulum dan penilaian Sekolah Dasar;
- g. Pelaporan kegiatan kurikulum dan penilaian Sekolah Dasar;
- h. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

1.1.3.2. Kepala Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana SD

Kepala Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana SD mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, pembinaan kelembagaan, sarana dan prasarana, penerbitan izin pendirian, penataan, penutupan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana SD mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan bahan perumusan kebijakan kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar;
- b. Penyusunan bahan koordinasi kebijakan kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar;
- c. Penyusunan bahan pembinaan kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar;
- d. Penyusunan bahan penerbitan izin pendirian, izin operasional, penataan dan penutupan Sekolah Dasar;
- e. Penyusunan bahan pemantauan dan evaluasi kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar;
- f. Pelaporan kegiatan kelembagaan dan sarana prasarana Sekolah Dasar;
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

1.1.3.3. Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter SD

Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter SD mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, pembinaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kebijakan pembinaan minat, bakat, prestasi serta pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana

dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter SD mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan bahan perumusan kebijakan dibidang pembinaan minat, bakat, prestasi dan pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar;
- b. Penyusunan bahan koordinasi kebijakan dibidang pembinaan minat, bakat, prestasi dan pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar;
- c. Penyusunan bahan pembinaan minat, bakat, prestasi dan pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar;
- d. Penyusunan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pembinaan minat, bakat, prestasi serta pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar;
- e. Pelaporan kegiatan pembinaan minat, bakat, prestasi dan pembangunan karakter peserta didik Sekolah Dasar;
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

B. Hasil Penelitian

1. Standar Operasional Prosedur Pemberian Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan, dimana Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan bagian dari perencanaan yang sedang dijalankan dan digunakan untuk memberi bimbingan bagi tugas-tugas yang dilakukan berulang-ulang dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini mengamati tugas rutin yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo apakah sudah sesuai dengan Standar Operasional

khususnya dalam hal pemberian rekomendasi ijin operasional, kemudian cara yang dilakukan apakah sudah efektif dan persyaratan operasionalnya.

Standar Operasional Prosedur yang kami pahami disini adalah instruksi tertulis sederhana untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional sebagaimana yang disampaikan oleh Adrinal Tanjung dan Bambang Subagio (2012:18)

Berikut Standar Operasional Prosedur Pemberian Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, adalah sebagai berikut :

1. Pemohon mengambil formulir dari loket formulir dan petugas loket memberikan formulir sesuai dengan ijin yang akan diurus oleh pemohon.
2. Setelah formulir diisi, pemohon kemudian mengambil nomor antrian ke *front office*.
3. Pemeriksaan kelengkapan berkas oleh petugas di *front office*. Apabila berkas tidak lengkap maka berkas tersebut dikembalikan kepada pemohon untuk dilengkapi. Apabila berkas lengkap maka data pemohon akan diinput, kemudian petugas *front office* akan menyerahkan berkas tersebut kepada Bidang Pembinaan SD
4. Berkas diterima oleh staf Bidang Pembinaan SD untuk kemudian di verifikasi dan dilakukan survey lapangan, berkas yang dimaksud meliputi:
 - a. Surat pengajuan tanda tangan Kepala Sekolah mengetahui Koordinator Wilayah

b. Profil Lembaga

- Struktur Organisasi dan Komite
- Visi Misi Sekolah
- Tujuan
- Sasaran
- Program
- Foto Kegiatan dan Gedung
- Jumlah Guru
- Jumlah Rombongan Belajar
- Jumlah Siswa
- Ketersediaan sarana dan prasarana
- Dokumen kepemilikan tanah

5. Setelah melakukan survey lapangan, maka staf Bidang Pembinaan SD seksi Kelembagaan Sarana dan Prasarana akan membuat rekomendasi untuk dinaikkan ke Kepala Dinas Pendidikan.
6. Kurang lebih satu sampai dua hari rekomendasi akan turun dari Kepala Dinas, di petugas *front office*.
7. *Front office* akan memberikan informasi pada Bidang Pembinaan SD bahwa rekomendasi ijin operasional sudah turun, dan staf Bidang Pembinaan SD Seksi Kelembagaan Sarana dan Prasarana akan menghubungi pemohon untuk mengambil rekomendasi tersebut.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tugas sehari-hari yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo adalah sudah sesuai dengan instruksi tertulis atau yang disebut dengan Standar Operasional Prosedur.

2. Efektivitas Pelaksanaan SOP Dalam Pemberian Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) di Kabupaten Probolinggo

Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan SOP dalam pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, peneliti menggunakan teori Menurut Emir Ramadhana Putra dalam blognya https://www.academia.edu/9925922/Teori_Efektivitas_Organisasi, untuk mengukur aktifitas itu efektif ada tiga pendekatan yang salah satunya adalah pendekatan proses (*internal process approach*) yaitu Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga (Cunningham, 1978: 635).

a. Proses internal yang berjalan lancar

Untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi dapat diketahui melalui indikator proses internal yang berjalan lancar. Mengenai hal tersebut peneliti menanyakan, bagaimana pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD, apakah prosesnya berjalan lancar? Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, menyatakan sebagai berikut :

“Ketika lembaga atau pengguna layanan yang ingin mendapatkan rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) sudah mengikuti alur pelayanan yang sesuai dengan SOP Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, maka saya yakin khususnya para Kepala Sekolah akan dapat terlayani dengan baik selama dapat memenuhi semua persyaratan yang diminta oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang tentunya juga menjadi ketentuan dari Dinas Penanaman Modal Satu Pintu mengenai Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) karena sepanjang ini yang menjadi hambatan kami sebenarnya mengenai IMB yang belum dimiliki lembaga SD selain sarana dan prasarana SD yang juga masih belum sesuai dengan SPM”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 8 November 2018)

Sedangkan salah satu staf di Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo mengatakan sebagai berikut :

Senada dengan apa yang sudah disampaikan oleh Kepala Bidang Pembinaan SD, dalam pengurusan ijin operasional Satuan Pendidikan (SD), bukanlah hal yang sulit sepanjang seluruh item yang menjadi persyaratan kami dapat tersedia dengan baik, namun jika tidak maka dikhawatirkan akan mengalami hambatan ketika berkas sudah masuk pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai instansi atau organisasi pemerintah yang mengeluarkan Ijin Operasional tersebut”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 8 November 2018)

Menurut Bapak Kepala Sekolah Dasar Negeri Kalibuntu I Kecamatan Kraksaan, ditanya mengenai bagaimana proses pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD apakah prosesnya sudah lancar? mengungkapkan sebagai berikut :

“Proses internal di Dinas Pendidikan untuk pemberian rekomendasi ijin operasional sebenarnya sudah berjalan dengan lancar namun demikian ada point yang dikeluhkan oleh teman-teman sesama Kepala Sekolah yaitu pemenuhan persyaratan untuk sarana dan prasarana Sekolah Dasar hal tersebut yang menyebabkan proses pemberian rekomendasi ijin operasional menjadi terhambat karena Sekolah belum mampu untuk memenuhi persyaratan tersebut.”

(Sumber : Wawancara Hari Jumat, 9 November 2018)

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri Sepuh Gembol I Kecamatan Wonomerto, yang menyampaikan sebagai berikut

“Untuk pengurusan ijin operasional satuan pendidikan (SD), saya secara pribadi tidak mengalami kesulitan untuk memenuhinya karena secara administratif persyaratan yang sifatnya dokumen sudah tersedia disekolah. Pihak sekolah tinggal menggandakan, walaupun ada yang berupa dokumen baru, pasti tidak sulit untuk melengkapinya. Namun ada item yang juga menjadi penghambat yaitu ketersediaan sarana dan prasarana yang belum memadai atau sesuai dengan SPM Dinas Pendidikan.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 15 November 2018 di SDN Sepuh Gembol I Kecamatan Wonomerto)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan maka penulis dapat menggambarkan bahwa secara garis besar proses internal pelaksanaan SOP sudah berjalan dengan lancar dan efektif namun demikian masih ditemui kendala yaitu untuk pemenuhan persyaratan sarana dan prasarana Sekolah Dasar yang memang dari Sekolah memiliki keterbatasan untuk memenuhi hal tersebut, mengingat anggaran yang dibutuhkan cukup besar dan tidak bisa sepenuhnya ditanggung oleh anggaran dana Bantuan Operasional Sekolah. Dokumen kepemilikan tanah yang jelas juga menjadi penghambat untuk diterbitkannya rekomendasi ijin operasional SD.

b. Proses internal berjalan secara terkoordinasi

Mengenai indikator ini kami menyampaikan pertanyaan apakah proses rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah terkoordinasi dengan efektif? Pertanyaan ini kami sampaikan kepada Kepala Bidang Pembinaan SD, beliau menjawab bahwa:

“ segala sistem organisasi di Dinas Pendidikan ini sudah terkoordinasi dengan baik, termasuk dalam pelayanan yang kami berikan untuk rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD, seluruhnya sudah terkoordinasi dengan efektif. Kepedulian, watak seorang pimpinan turut membuat koordinasi antar pihak internal menjadi mudah, sehingga kami bisa memberikan pelayanan dengan efektif”.

(Sumber: Wawancara hari Kamis, tanggal 8 November 2018)

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu staf Bidang Pembinaan SD, yang menyampaikan:

“jika berbicara koordinasi, maka di Bidang Pembinaan SD hal tersebut sudah berjalan dengan efektif, masing-masing dari kami sudah mampu berkoordinasi dengan efektif apakah itu dengan sesama staf maupun dengan pimpinan kita, hal inilah yang menyebabkan suasana bekerja menjadi nyaman. Tugas kantor pun dapat terselesaikan dengan tepat waktu, termasuk untuk rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD maka Sekolah Dasar bisa terlayani dengan efektif, kembali lagi dengan syarat asalkan segala persyaratannya dapat terpenuhi”.

(Sumber: Wawancara hari Kamis, tanggal 8 November 2018)

Pertanyaan yang sama kami sampaikan pula kepada Kepala Sekolah SDN Kalibuntu 1 Kecamatan Kraksaan, apakah proses internal di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah terkoordinasi dengan efektif? Maka beliau menjawab sebagai berikut:

“jika menurut hemat saya proses internal Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah terkoordinasi dengan efektif, lagi-lagi karena komunikasi yang baik dari pihak internal Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sehingga mempermudah kami ketika itu yang akan mengurus rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD dimana berkas kami tersebut seharusnya membutuhkan paraf dari Kepala Bidang Pembinaan SD namun ketika itu beliau sedang keluar kota, staf Bidang Pembinaan SD menghubungi beliau dan berkas kami karena memang sudah lengkap maka tetap di naikan ke Kepala Dinas sehingga dalam prosesnya sudah terkoordinasi dengan efektif”.

(Sumber: Wawancara hari Jumat tanggal 9 November 2018)

Pertanyaan serupa kami tanyakan pada informan lainnya yaitu Kepala Sekolah SDN Sepuh Gembol 1 Kecamatan Wonomerto, beliau menyampaikan:

“Proses internal di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah terkoordinasi dengan efektif khususnya untuk pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD, hal ini dapat dilihat dari ketika kami kesulitan untuk memenuhi sarana dan prasarana sekolah serta ketidakpilikan kami atas dokumen tanah yang lengkap namun pada kenyataannya kami dihadapkan untuk segera mengikuti proses akreditasi sekolah, maka Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo memberikan kebijakan lain untuk sekolah kami yaitu dengan tetap mengeluarkan rekomendasi ijin operasional namun dengan catatan akan segera memenuhi persyaratan pemenuhan sarana dan prasarana serta dokumen kepemilikan tanah dalam jangka waktu tahun berjalan.

(Sumber: Wawancara hari Kamis tanggal 15 November 2018, di SDN Sepuh Gembol 1 Kecamatan Wonomerto)

c. Memusatkan pada sumber-sumber yang dimiliki

Dalam melayani kebutuhan dari pemohon yang dalam hal ini rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo menjadi sangat penting. Demikian juga halnya dengan pemanfaatan sumber-sumber yang ada secara efektif.

Untuk indikator kali ini, peneliti memberikan pertanyaan apakah sumber-sumber yang ada sudah dimanfaatkan secara efektif?

Mengenai pemusatan sumber-sumber yang ada, bagaimana sumber yang ada dalam organisasi Dinas Pendidikan ini bisa dimanfaatkan secara efektif utamanya dalam rangka pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo Kepala Bidang Pembinaan SD menyampaikan sebagai berikut :

“Pegawai khususnya di Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo ini selain mengerjakan pekerjaan administrasi, mereka juga secara tidak langsung turut memberikan pelayanan kepada satuan pendidikan, karena itu kemampuan pegawai ini sangat menentukan dalam pemberian pelayanan, kami selalu memberikan peluang kepada staf kami untuk terus mengembangkan kemampuan mereka melalui kegiatan sosialisasi, workshop dan pelatihan-pelatihan lainnya.”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018)

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh staf di Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. yang mengatakan sebagai berikut :

“Ketersediaan sumber-sumber yang utama adalah sumber daya manusia yang handal dan mumpuni, di bidang Pembinaan SD sudah dirasa cukup efektif. Untuk meningkatkan kemampuan pegawainya dilakukan dengan cara mengikutsertakan pegawai pada program-program pelatihan mengenai administrasi, manajemen organisasi, kepemimpinan sehingga nantinya diharapkan dapat meningkatkan

penguasaan kami akan konsep-konsep pelayanan dan kinerja yang baik". (Sumber : Wawancara Hari Kamis, 8 November 2018)

Pernyataan senada juga disampaikan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kalibuntu 1 , yang menyampaikan sebagai berikut :

"Prosedur pengurusan rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah lebih mudah dan lebih sederhana. Hal ini karena pemusatan sumber-sumber yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo benar-benar berjalan efektif. Aparatnya bekerja dengan kemampuan yang handal disertai pengetahuan yang cukup bagus. Pengetahuan ini tentunya didapat dari pendidikan ketika dia sekolah atau saat diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan".

(Sumber : Wawancara Hari Jumat tanggal 9 November 2018)

Sedangkan Kepala Sekolah Dasar Negeri Sepuh Gembol 1 ditanya mengenai hal yang sama:

"pemusatan sumber-sumber yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo utamanya untuk pemberian rekomendasi ijin operasional sudah dimanfaatkan dengan efektif, tidak ada karyawannya yang tidak mempunyai tupoksi. Semua bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing, sumber lainnya sarana dan prasarana yang ada di kantor sangat mendukung untuk terlaksananya proses internal dengan efektif, yakni dalam memberikan pelayanan yang terbaik khususnya untuk pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD".

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 15 November 2018 di SDN Sepuh Gembol 1 Kecamatan Wonomerto)

Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo Bidang Pembinaan SD dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (pegawai) dilakukan dengan cara mengirim pegawai untuk mengikuti diklat-diklat atau pelatihan yang diadakan oleh pemerintah Kabupaten Probolinggo maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain. Harapannya dengan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut berguna untuk seluruh pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo agar meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja yang cukup bagus, sehingga hal tersebut dapat memberikan jaminan pelayanan yang memuaskan.

Menurut Soeroto (2002:31) untuk meningkatkan kemampuan kerja aparat/pegawai ada tiga komponen yang meliputi :

1. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki pertumbuhan fisik dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuannya.
2. Upaya bukan hanya terbatas pada kemampuan ratio dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
3. Upaya agar seseorang setelah memiliki kemampuan kerja adalah mempekerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang

memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua aparat/pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi.

Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat, yakni:

1. Kemampuan Intelektual, adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.
2. Kemampuan Fisik, adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan yang sempurna. Dilema utama yang dihadapi oleh para atasan yang menggunakan uji kemampuan mental untuk seleksi, promosi, pelatihan dan keputusan personal yang sempurna adalah bahwa mereka mempunyai dampak negatif pada kelompok-kelompok ras atau etnik. (Robbins, 2008:41)

Dalam organisasi atau instansi kita bisa melihat bahwa dalam penempatan pegawai atau aparat pada umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual yang tinggi dan bukan kemampuan fisiknya. Mengenai kesanggupan seseorang memang sangat tergantung pada kondisi fisik dan psikisnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Jika dikaitkan dengan penelitian maka dengan pemusatan sumber-sumber yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo yang dalam hal untuk pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah efektif adanya, karena karyawan sebagai sumber daya manusia sudah dimanfaatkan dengan begitu efektif agar bisa memberikan pelayanan rekomendasi ijin operasional kepada satuan pendidikan SD. Hal tersebut terlihat dari terselesaikan tugas tepat pada waktunya, memberikan peluang kepada sumber daya manusianya yang ada untuk terus mengembangkan diri dan menambah ilmu pengetahuan dengan baik.

d. Menggambarkan tingkat efisiensi dan kesehatan lembaga

Standar Operasional Prosedur adalah instruksi tertulis sederhana, untuk menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang paling efektif dalam rangka memenuhi persyaratan operasional. Dalam proses pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD akan selalu ada interaksi antar pemohon dan yang memberikan layanan yaitu Kepala Sekolah dengan rekan-rekan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Dalam prosenya, melalui salah satu variabel yaitu struktur birokrasi sebagaimana disampaikan oleh George C. Edward (dalam Subarsono, 2011: 90-92). Dimana didalamnya mengatakan semakin panjang struktur organisasi maka akan melemahkan system pengawasan yang dalam hal ini terhadap pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD. Dalam indikator ini kami mengajukan pertanyaan yaitu: Apakah pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah menggambarkan tingkat efisiensi dan kesejahteraan lembaga?

Mengenai terjalannya hubungan komunikasi yang baik antara pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo dengan satuan pendidikan SD, Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, menyatakan sebagai berikut :

“Standar Operasional Prosedur yang sudah berjalan sekarang ini dibuat untuk mempermudah pekerjaan kami, meminimalisir kesalahan, sehingga prosesnya sangat mudah untuk diikuti oleh satuan pendidikan SD, sehingga menurut saya Standar Operasional Prosedur yang sudah berjalan ini sudah mampu untuk menggambarkan tingkat efisiensi organisasi”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 8 November 2018)

Menurut staf Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. yang mengatakan sebagai berikut :

“Standar Operasional Prosedur untuk rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah dapat diikuti atau dilaksanakan dengan baik oleh satuan pendidikan SD, sehingga bisa dikatakan proses Standar Operasional Prosedurnya ini sudah menggambarkan bahwa efisien, namun demikian tetap ada persyaratan yang dikeluhkan oleh satuan pendidikan SD terkait sarana dan prasarana sekolah dan juga dokumen kepemilikan tanah, karena hal ini akan menjadi point penting ketika nanti berkas sudah masuk di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk mengeluarkan ijin operasional SD. (Sumber : Wawancara Hari Kamis, 8 November 2018)

Sedangkan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kalibuntu I ditanya mengenai apakah SOP yang sudah berjalan khususnya untuk pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD, mengungkapkan sebagai berikut :

“Menurut saya Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo ini terus berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik untuk kami satuan pendidikan baik SD maupun SMP, segala kemudahan akan terus diberikan agar kami satuan pendidikan ini terpuaskan oleh layanan yang diberikan, dalam hal ini mengenai Standar perasional Prosedur untuk rekomendasi ijin operasional SD, prosesnya mudah untuk diikuti dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan rekomendasi asalkan semua persyaratan sudah dapat terpenuhi”.

(Sumber : Wawancara Hari Jumat, 9 November 2018)

Pernyataan senada juga disampaikan kepada Kepala Sekolah Dasar Negeri

Sepu Gembol I, yang menyampaikan jawaban sebagai berikut :

“Ketika saya mengurus rekomendasi ijin operasional pernah mengalami hambatan karena salah satu item persyaratan belum bisa kami penuhi mengingat sarana dan prasarana di sekolah kami belumah sesuai SPM karena kami masih kekurangan toilet, ruang kelas, dan prasarana lainnya. Sehingga dalam prosesnya kami harus menunggu lama, karena waktu itu kami akan mengikuti kegiatan akreditasi dimana salah satu itemnya membutuhkan ijin operasional maka Dinas Pendidikan mengambil kebijakan dengan tetap memberikan rekomendasi ijin operasional dengan catatan untuk dibawa ke Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu

Pintu sehingga keluarlah ijin operasional dan kami bisa mengikuti kegiatan akreditasi sekolah sehingga dari prosesnya sudah menggambarkan efisiensi lembaga karena prosesnya mudah diikuti dan tidak menghabiskan banyak waktu”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis, 15 November 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, penulis menyimpulkan bahwa proses pelaksanaan atau implementasi Standar Operasional Prosedur pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD ini sudah menggambarkan tingkat efektif dan efisien sebagaimana hal tersebut merupakan salah satu prinsip dari *Good Governance*, kebijakan yang diambil oleh seorang pemimpin tentunya dengan melibatkan pertimbangan dari utamanya pihak internal Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo untuk kemudian diimplementasikan untuk menjawab kebutuhan dari satuan pendidikan diharapkan mampu untuk berjalan dengan efektif dan efisien. Proses Standar Operasional Prosedur yang mudah untuk diikuti oleh satuan pendidikan menunjukkan bahwa SOP tersebut sudah efektif dan efisien. Namun demikian ada point yang tidak kalah pentingnya yang merupakan bagian dari proses SOP dimana ada pemenuhan persyaratan yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan SD namun mereka sulit untuk memenuhinya sehingga menurut penulis hal ini pulalah yang menyebabkan satuan pendidikan SD enggan untuk mengurus rekomendasi ijin operasional jika tidak ada keperluan yang mendesak seperti akreditasi sekolah dan penerimaan bantuan pemerintah yang mengharuskan adanya kepemilikan dokumen tanah yang jelas serta sarana dan prasarana yang sesuai dengan SPM Dinas Pendidikan.

Komunikasi turut berperan dalam implementasi kebijakan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur, komunikasi antara pimpinan dan pegawai/staf yang mengurus rekomendasi ijin operasional sudah efektif terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan dimana ketika itu Kepala Bidang sedang tidak ada di tempat namun proses rekomendasi ijin operasional SD tetap berjalan meski tanpa paraf dari Kepala Bidang, akan tetapi dengan ketentuan bahwa seluruh persyaratan sudah terpenuhi dan telah dilakukan survey lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan komunikasi yang efektif, karyawan sebagai orang yang mengimplementasikan kebijakan tahu harus melakukan apa, sehingga hal tersebut mengurangi distorsi implementasi.

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi merupakan suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan. Dengan adanya komunikasi yang lancar, akan memberikan kesempatan pada bagian-bagian organisasi untuk saling berkomunikasi dan mengkoordinasikan kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam setiap gerak kehidupan manusia, komunikasi juga telah menjadi bagian strategis. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan dari aktivitas komunikasi ini adalah menciptakan pemahaman.

Komunikasi sangat penting peranannya bagi kehidupan sosial, budaya, politik dan pendidikan, karena komunikasi merupakan proses dinamik transaksional yang mempengaruhi perilaku, yang mana sumber dan penerimaannya sengaja menyandi (*to code*) perilaku mereka untuk menghasilkan pesan yang

mereka salurkan melalui suatu saluran (*Channel*) guna merangsang atau memperoleh sikap atau perilaku tertentu sebagai konsekuensi dari hubungan sosial.

Oleh karena itu yang harus ditekankan adalah bagaimana komunikasi bisa berjalan efektif dan efisien sehingga pesan yang diterima, ditafsirkan sama antara komunikator dan komunikan. Artinya komunikasi yang efektif, terjadi tidak hanya sekedar saat seseorang telah melekatkan arti tertentu terhadap perilaku orang lain tetapi juga pada persepsinya yang sesuai dengan pemberi pesan atau informasi.

3. Faktor-faktor yang Mendukung Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD)

Faktor pendukung pada pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD), yaitu:

a. Faktor pendukung proses internal yang lancar

Kelengkapan persyaratan administrasi yang dimiliki oleh Satuan Pendidikan (SD) menjadi pendukung Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD) oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, Berikut ini pendapat Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo :

“untuk persyaratan yang bersifat administratif pihak sekolah biasanya dengan mudah dapat memenuhinya. Karena persyaratan administratif yang diminta dari waktu ke waktu relatif hampr sama. Pihak satuan pendidikan hanya mengcopi ulang persyaratan administratif yang sudah ada sebelumnya, atau kalaupun harus membuat dokumen yang baru relatif tidak membutuhkan waktu yang lama. Namun akan

berbeda jika persyaratan adminstrasinya terpenuhi tetapi sarana prasarana dan dokumen kepemilikan tanah tidak dapat terpenuhi ”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis 8 November 2018)

Hal Senada juga disampaikan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri Kalibuntu I, ditanya mengenai Kelengkapan persyaratan administratif, mengungkapkan sebagai berikut :

“untuk memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dalam memperoleh rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD), boleh dibilang cukup mudah dan arsipnya sudah ada di sekolah masing-masing, namun demikian ada beberapa item yang menjadi penghambat seperti terpenuhinya sarana dan prasarana sekolah yang sesuai dengan SPM, kemudian dokumen kepemilikan tanah”.

(Sumber : Wawancara Hari Jumat, 9 November 2018)

Faktor pendukung ini hendaknya dapat dijadikan sebagai modal untuk dapat mengevaluasi dan mengkaji ulang SOP dalam pengurusan Rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD), agar pelaksanaan SOP itu sendiri dapat berjalan lebih efektif dan efisien secara utuh. Sehingga Satuan Pendidikan (SD) yang ada di wilayah Kabupaten Probolinggo dapat memiliki ijin operasional dengan mudah.

b. Faktor pendukung proses internal yang terkoordinasi

Dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja suatu instansi pemerintah menuju ke arah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang efektif, maka perlu adanya proses implementasi kebijakan yang dalam hal ini pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional dengan efektif yang bisa dilakukan

bila segala prosesnya sudah terkoordinasi dengan efektif. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan empat orang informan, keempatnya menyatakan bahwa segala proses yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah terkoordinasi dengan baik termasuk implementasi pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional, semua pihak sudah mampu untuk bekerjasama dengan baik serta mampu menterjemahkan tupoksinya masing-masing sehingga kebutuhan akan pelayanan rekomendasi ijin operasional bisa terlaksana dengan efektif.

Satuan Pendidikan (SD) yang berada di wilayah Kabupaten Probolinggo sangat menginginkan pelayanan yang cepat. Satuan Pendidikan (SD) sudah semakin jarang mengeluhkan proses pelayanan yang sering di tunda-tunda, karena pelayanan yang tadinya lambat sudah bisa diselesaikan dengan cepat. Karena ada target waktu yang sudah ditentukan untuk melayani administrasi rekomendasi ijin operasional Satuan Pendidikan (SD). Sebagian besar Satuan Pendidikan (SD) menganggap bahwa aparat pemerintah sudah tanggap terhadap keluhan yang ada. Ketika Satuan Pendidikan (SD) mengajukan keluhan, aparat sudah langsung memberikan arahan serta upaya untuk mendapatkan solusi atas masalah tersebut dengan tetap mengikuti prosedur. Kecepatan aparat/ petugas pelayanan dalam penanganan keluhan Satuan Pendidikan (SD) terkait ketanggapan aparat terhadap keluhan Satuan Pendidikan (SD) serta tingkat kapabilitasnya sudah relatif tidak ada. Aparat/ petugas pelayanan yang cepat dalam menangani keluhan Satuan Pendidikan (SD) menunjukkan ketanggapannya terhadap keluhan Satuan Pendidikan (SD).

c. Faktor pendukung sumber yang dimiliki

Sumber-sumber yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo untuk pelaksanaan SOP rekomendasi ijin operasional satuan

pendidikan SD disini yaitu sumber daya manusia dan sumber lainnya berupa sarana dan prasarana pendukung baik di internal Dinas Pendidikan maupun yang dimiliki sekolah, hal tersebut menjadi penting karena dalam proses organisasi membutuhkan SDM yang mumpuni untuk menjalankan proses organisasi sehingga nantinya tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan Dinas Pendidikan untuk terus mengembangkan kemampuan diri dari keterampilan diharapkan mampu memperoleh SDM yang berkualitas untuk memberikan pelayanan terbaik kepada satuan pendidikan. Sarana dan prasana yang dimiliki Dinas Pendidikan juga terus berusaha untuk dibenahi dan ditambah sehingga dalam proses pemberian layanan atau implementasi SOP nantinya bisa maksimal. Sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah diharapkan mampu menjadi pendukung untuk proses pemberian rekomendasi ijin operasional meski pada kenyataannya belum mampu, yang dibuktikan melalui hasil wawancara sebelumnya.

d. Faktor pendukung efisiensi

Sebagaimana yang sudah disampaikan oleh George C. Edward (dalam Subarsono, 2011: 90-92) melihat bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel yang salah satunya adalah struktur birokrasi, dimana semakin panjang struktur birokrasi maka akan semakin sulit untuk melakukan pengawasan terhadap proses pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD. Yang terjadi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo tidak demikian, hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Kaibuntu 1 Kecamatan Kraksaan yang menyatakan bahwa proses pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan sudah efektif dan efisien. Pelayanan tidak membutuhkan

waktu yang lama dan kemudahan demi kemudahan sering didapatkan oleh satuan pendidikan.

4. Faktor Penghambat Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD)

Merujuk dari hasil wawancara di atas maka dapat diketahui bahwa terjadi hambatan pada pendekatan proses (*Internal Process Approach*) yaitu:

a. Kelengkapan sarana dan prasarana SD

Dalam Standart Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD ketika sampai pada tahap verifikasi berkas ijin opsional terdapat persyaratan yang harus dipenuhi oleh lembaga yaitu terpenuhinya sarana dan prasarana SD dan dokumen kepemilikan tanah, hal ini yang menjadi penghambat dalam proses dikeluarkannya rekomendasi ijin operasional sehingga prosesnya menjadi lama dan berhari-hari. Sarana dan prasarana SD menjadi sangat penting mengingat hal tersebut menjadi akses lembaga untuk kelancaran proses belajar mengajar, bagaimana kenyamanan murid ketika belajar dengan kondisi ruang disekat jadi dua. Maka akan terjadi kegaduhan dan tidak mudah untuk berkonsentrasi. Kegiatan operasional lembaga juga dikatakan akan baik jika sarana dan prasarana sekolahnya memadai. Mengenai faktor penghambat dalam pelaksanaan Standart Operasional Prosedur (SOP) rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, menyatakan sebagai berikut :

“Kami di bidang Pembinaan SD yang juga menangani sarana dan prasarana SD memang sampai sekarang menjadi PR bersama Dinas Pendidikan melalui Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat untuk sama-sama menyelesaikan PR tersebut, paling tidak kami mampu untuk memenuhi sarana prasarana sehingga sesuai SPM. Kaitannya dengan rekomendasi ijin operasional adalah salah satu syarat untuk bisa beroperasi suatu lembaga yaitu dengan pemenuhan sarana dan prasarana sekolah, jika sarana dan prasarannya memadai dan kelengkapan dokumen tanahnya juga jelas maka rekomendasi ijin operasional akan segera kami keluarkan, namun jika tidak maka kami butuh turun ke lapangan dan memastikan langsung sehingga kami bias mengambil kebijakan lain untuk tetap mengeluarkan rekomendasi ijin operasional tersebut”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018)

Menurut staf di Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, mengenai faktor penghambat, menyampaikan sebagai berikut :

“Senada dengan apa yang disampaikan Bapak Kepala Bidang Pembinaan SD bahwa penghambatnya disini adalah dari factor persyaratan yang kami ajukan dimana ada item yang kadang lembaga itu sulit untuk memenuhinya, yaitu sarana dan prasarana yang ada di sekolah, sehingga memperlambat kami untuk memberikan rekomendasi ijin operasional karena kami harus turun ke lapangan”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018)

Sedangkan Kepala Sekolah Dasar Negeri Kalibuntu I ditanya mengenai faktor penghambat yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, mengungkapkan sebagai berikut :

“sepanjang yang kami tahu untuk mengurus rekomendasi ijin operasional ini bukanlah hal yang sulit karena SOPnya sudah berjalan dengan efektif namun demikian ketika proses pemenuhan persyaratan yang harus dipenuhi mencantumkan kelengkapan sarana dan prasarana, pada kenyataannya masih banyak lembaga yang belum terpenuhi sarana dan prasarana di sekolahnya”.

(Sumber : Wawancara Hari Jumat 9 November 2018)

Pernyataan senada juga disampaikan Kepala Sekolah Dasar Negeri Sepuh Gembol I, yang menyampaikan sebagai berikut :

“Sarana dan prasaran sekolah menjadi salah satu persyaratan dari Dinas Pendidikan yang memang harus dipenuhi sehingga akan terbit rekomendasi ijin operasional, karena kami pun pernah terhambat prosesnya mengingat belum terpenuhinya sarana dan prasarana yang ada di sekolah kami. Dalam prakteknya sarana dan prasarana sekolah memang menjadi akses murid dalam proses belajar mengajar sehingga kegiatan operasional lembaga bisa berjalan dengan baik”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 15 November 2018)

Sarana dan prasarana sekolah menjadi akses bagi seluruh anggota sekolah baik itu murid maupun guru dalam memperlancar proses belajar mengajar di sekolah. Karena jika sarana dan prasarana tidak terpenuhi dengan baik maka hal

tersebut akan menghambat proses kegiatan operasional yang akan berjalan di sekolah.

b. Sumber Daya Manusia

Tak dapat dipungkiri bahwa peran pegawai/staf memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat berarti. Oleh karena itu diperlukan standar-standar operasional prosedur sebagai acuan kerja para pegawai/staf. Agar pekerjaan para pegawai dapat terarah dan menjadikan sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Faktor Sumber Daya Manusia disini maksudnya adalah ketika ada sebuah permasalahan yang dihadapi dalam pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD)-antara petunjuk yang ada di SOP berbeda dengan kondisi di lapangan. Untuk itu perlu adanya modifikasi dan adaptasi cara kerja pegawai/staf dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Mengenai faktor penghambat yang berkenaan dengan Sumber Daya Manusia dalam hal ini pegawai dan kondisi dilapangan, dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD) Kepala Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, menyatakan sebagai berikut :

Terkadang kondisi kenyataan dalam kinerja para karyawan tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku. Terlebih pada pekerjaan *real* dilapangan yang sering juga didapati Standar Operasional Prosedur (SOP) tidak dipatuhi. Hal ini ada baiknya dilakukan jika keadaan

tersebut tidak memungkinkan Standar Operasional Prosedur (SOP) tersebut dilaksanakan. Tetapi jika Standar Operasional Prosedur (SOP) ini selalu tidak dipatuhi karena pekerjaan yang terjadi di lapangan berbeda, nantinya akan berdampak pada peraturan yang lainnya ikut tidak dipatuhi pula. Sehingga kesadaran pegawai akan pentingnya Standar Operasional Prosedur (SOP) akan mulai luntur karena faktor terbiasa dengan keadaan. Sehingga akan berdampak pula pada komunikasi pegawai satu dengan yang lainnya yang cenderung tidak terarah, dan akan berdampak pula pada kualitas mutu yang diharapkan”.

(Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018)

Hal yang hampir sama juga diungkapkan staf Bidang Pembinaan SD Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, mengatakan sebagai berikut :

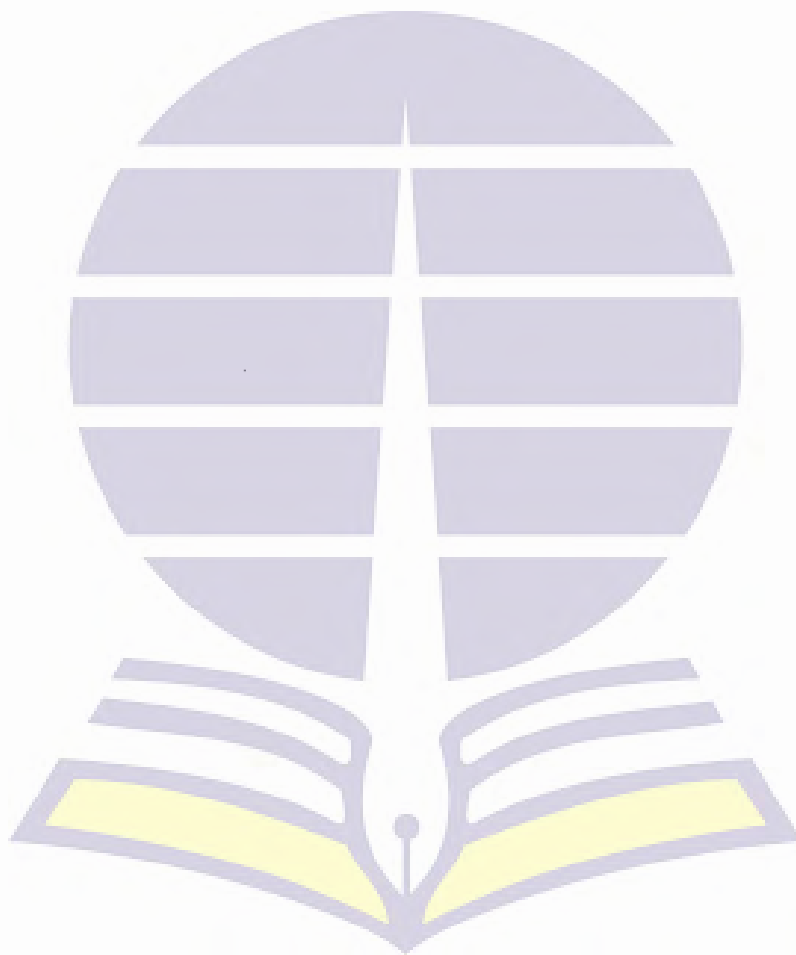
“Dalam penyelesaian pekerjaan terkadang pegawai atau staf disini membutuhkan improvisasi dalam menyelesaikan pekerjaan atau bahkan bekerja tidak sesuai SOP. Dengan tidak mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku akan menimbulkan permasalahan. Sebelum permasalahan menjadi rumit maka diperlukan sebuah pengendalian. Pengendalian dapat dilakukan dengan memeriksa atau menilai (audit) kepatuhan pegawai terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP). Cara ini merupakan langkah awal untuk melakukan perbaikan dalam suatu masalah. Menjadi sebuah langkah perbaikan secara bertahap dan terus menerus serta dapat menemukan dan memperbaiki masalah yang timbul sebelum permasalahan

tersebut menjadi serius”. (Sumber : Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018)

Pegawai/staf didalam mengimplementasikan tugas mereka dituntut agar melakukan kewajiban mereka sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan organisasi/instansi. Menjalankan sesuai standar akan memberikan dampak yang positif bagi kemajuan organisasi/instansi. Standar atau peraturan operasional akan memudahkan bagi pegawai/staf dalam setiap pekerjaannya serta dapat menyelaraskan masing-masing pegawai/staf sehingga mempunyai satu tujuan satu komando atau perintah didalam pekerjaan pegawai/staf tersebut. Standar dikatakan baik jika standar dalam organisasi/instansi tersebut dapat menjadi alat komunikasi bagi pegawai/staf satu dengan pegawai/staf yang lainnya sehingga pekerjaan dapat terarah dengan baik. Dengan demikian akan menjadikan seorang pegawai/staf baik dan terarah. Selain standar perusahaan menjadi suatu alat komunikasi organisasi/instansi mempunyai struktur organisasi agar pegawai/staf dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan disetiap masing-masing bidang pekerjaannya.

Standar Operasional Prosedur (SOP) juga mempermudah pegawai/staf dalam melakukan aktivitas pekerjaan mereka masing-masing. Alur pekerjaan dapat lebih jelas dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) sehingga pelayanan yang akan diberikan pegawai/staf juga akan memuaskan. Sehingga tak dapat dipungkiri bahwa didalam organisasi/instansi harus memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP). Sehingga perlu adanya kesadaran dalam diri pegawai/staf untuk mematuhi prosedur yang berlaku dan pentingnya mematuhi prosedur yang telah ditetapkan. Dampak positif yang akan pegawai/staf terima jika para pegawai/staf

mematuhi prosedur yang ditentukan. Pelayanan yang memuaskan dan kualitas yang bermutu akan tercermin pada citra organisasi/instansi tersebut.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang kami lakukan maka dalam kesimpulan ini kami menyampaikan jawaban atas pertanyaan dari tujuan permasalahan yang sudah kami sampaikan diawal yaitu pelaksanaan pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD di Kabupaten Probolinggo secara umum berjalan dengan efektif, sebagaimana yang sudah disampaikan oleh informan pada pembahasan sebelumnya. Dikatakan efektif karena dalam prosesnya pemberian rekomendasi ijin operasional ini sangat mudah dilakukan baik oleh pemohon maupun pemberi layanan yang dalam hal ini adalah satuan pendidikan SD dan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Namun demikian efektif disini belumlah sepenuhnya, mengingat ada point yang termasuk dalam proses pemberian rekomendasi ijin operasional yang belum mampu untuk dipenuhi oleh satuan pendidikan SD, yaitu dalam hal pemenuhan persyaratan sarana dan prasarana sekolah, dimana hal ini merupakan persyaratan yang penting, mengingat Dinas Pendidikan hanya mengeluarkan rekomendasi ijin operasional saja sehingga masih ada tahapan berikutnya untuk satuan pendidikan agar bisa mendapatkan ijin operasional satuan pendidikan SD yang akan dikeluarkan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Kemudian jika diturunkan ke dalam indikator sebagaimana yang sudah peneliti sampaikan pada pembahasan sebelumnya maka akan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses internal yang berjalan lancar

Dalam pelaksanaan pemberian rekomendasi ijin operasional, pelaksanaannya sudah berjalan lancar utamanya proses secara internal karena terjalannya komunikasi yang efektif diantara karyawan, pimpinan dan juga pihak luar yaitu satuan pendidikan. Sehingga tercipta proses internal yang lancar.

2. Proses internal yang berjalan secara terkoordinasi

Keseluruhan proses di dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sudah terkoordinasi secara efektif. Kebijakan pimpinan yang dalam hal ini Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan dapat diimplementasikan dengan baik oleh para pegawainya, sehingga proses pemberian rekomendasinya terhadap satuan pendidikan bisa dilakukan dengan efektif.

3. Memusatkan pada sumber yang dimiliki

Hal ini yang belum mampu terpenuhi dengan efektif, mengingat masih ada sumber selain sumber daya manusia yang sudah bisa terpenuhi dan diberi peluang untuk mengembangkan diri, yaitu sumber lainnya berupa sarana dan prasarana sekolah yang sampai saat ini masih menjadi PR bersama Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan, dengan cara memenuhi kebutuhan akan sarana dan prasarana sekolah yang sesuai dengan SPM.

Pada sumber daya manusia juga terdapat kelemahan, dimana pemberi layanan masih memberikan kelonggaran kepada satuan pendidikan SD untuk tetap

mengeluarkan rekomendasi walaupun persyaratann sarana dan prasarana belum terpenuhi.

4. Menggambarkan tingkat efisiensi

Sebagaimana prinsip *Good Governace* yang di dalamnya ada prinsip efektif dan efisien, maka implementasi Standar Operasional Prosedur ini sudah dikatakan efektif dan efisien walaupun tetap belum sepenuhnya mengingat masih ada persyaratan yang belum bisa dipenuhi oleh satuan pendidikan SD yaitu sarana dan prasarana.

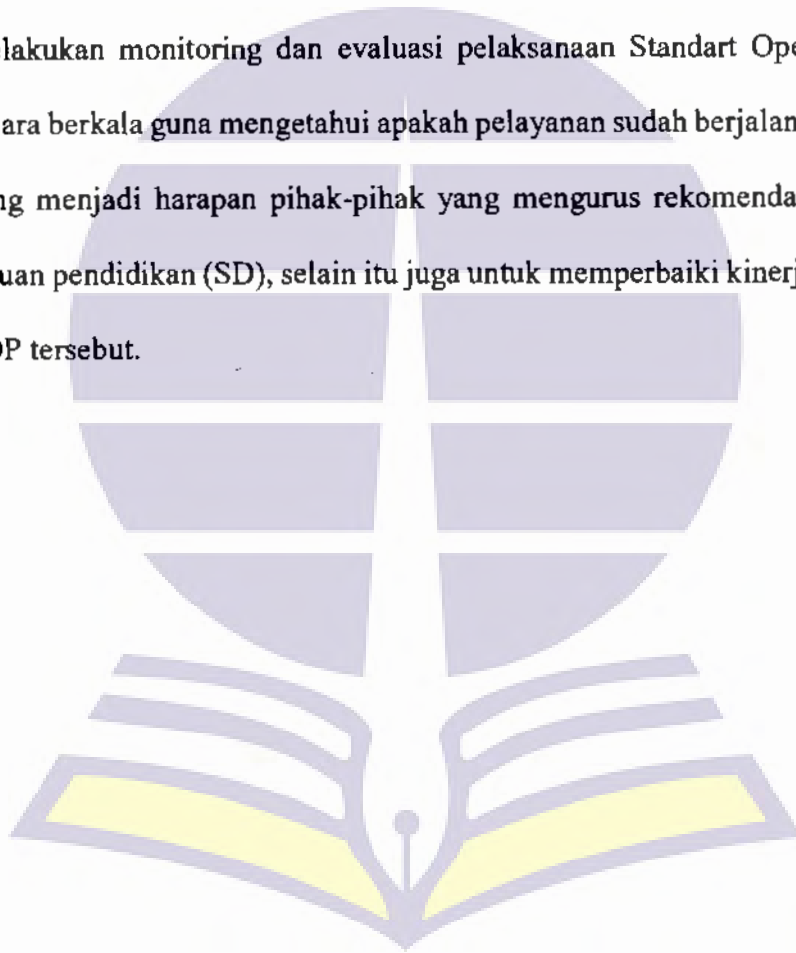
B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat mengemukakan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD :

1. Perlu adanya peningkatan sarana dan prasarana sekolah syang memadai serta dokumen kepemilikan tanah yang jelas sehingga dalam proses pemberian rekomendasi ijin operasional dapat berjalan dengan efektif secara utuh dan menyeluruh.
2. Memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai/staf untuk terus menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam menyelesaikan pekerjaannya karena dapat memberikan langkah-langkah kerja yang lebih efektif, efesien, dan konsisten sesuai dengan keadaan di Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo saat ini. Dengan begitu diharapkan waktu penyelesaian sebuah pekerjaan bisa lebih cepat

sehingga output dapat bertambah, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.

3. Selalu memberikan ruang bagi pegawai untuk terus mengembangkan kemampuan dirinya sehingga dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di lingkungan Dinas Pendidikan yang nantinya akan berdampak bagi pelayanan yang akan diberikan kepada sekolah dalam proses pemberian rekomendasi ijin operasional sekolah.
4. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Standart Operasional Prosedur secara berkala guna mengetahui apakah pelayanan sudah berjalan sesuai dengan apa yang menjadi harapan pihak-pihak yang mengurus rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan (SD), selain itu juga untuk memperbaiki kinerja dari pelaksanaan SOP tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mufiz. 2004. *Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Atmoko, Tjipto. 2006. *Standar operasional prosedur (SOP) dan akuntabilitas kinerja pemerintah*. Bandung : Pusat Penelitian Kebijakan Publik dan Pengembangan Wilayah Universitas Padjadjaran.
- Denhardt J. V. and R. B. Denhardt 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*, New York. M.E. Shape.
- Frederickson, H. George. 1984. *Administrasi Negara Baru* (diterjemahkan oleh Al Ghozei Usman). Jakarta: LP3ES.
- Handoko, Hani T. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Gabrielle. 2018. *Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada*.
- Harmon, Michael M. and Mayer, Richard T. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Toronto: Little, Brown and Company.
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara*. (Diterjemahkan oleh Luciana D. Lontoh). Jakarta: CV Rajawali.
- Hughes, Owen E. 1994. *Public Management and Administration, An Introduction*. New York: St. Martin's Press Inc.
- lfiano Patrik Kilis. 2016. *Penerapan Standar Operasional Prosedur Dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintah Kecamatan Malalayang Kota Manado*.
- Indah Puji 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana. Jogjakarta.
- Ibrahim, Amin. 2009. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Kartasasmita, Ginandjar, 2007. *Revitalisasi Administrasi Publik Dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan*. Makalah, Disampaikan pada Acara Wisuda ke 44 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Keban Yermias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Teori, Konsep dan Isu*, Edisi 2. Penerbit Gavamedia. Yogyakarta.

- Kumorotomo, Wahyudi. *Bahan Kuliah Analisis Kebijakan Publik*. 2005. Yogyakarta: MAP-Angkatan XX Universitas Gadjah Mada.
- Lubis, S.B Hari. 1998. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial UI, Jakarta.
- Masya, Ismail. 2004. *Peraturan kerja*. Jakarta. Bumi Aksara
- Morow, William L. 1975. *Public Administration, Politics and The Political System*. New York: Random House Inc.
- Moleong, Lexy. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ke-13. Jakarta. Penerbit Rosdakarya.
- Ni Kadek Sri Astuti. 2017. *Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Dalam Pembuatan Surat Keterangan Kehilangan pada Kepolisian Sektor Di Kota Makassar*.
- Pamudji. 1985. *Ekologi Administrasi Negara*. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Priansa, Donni Juni dan Agus Garnida. 2013. *Manajemen Perkantoran Efektif Efisien dan Profesional*. Bandung: Alfabeta
- Ratih Nugraheni, Apriatni EP dan Agung Budiartno. 2018. *Pengaruh Standar Operasional Prosedur Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sriratu Pemuda Semarang*.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.
- Santosa, Pandji. 2009. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shafritz, Jay M. and Russell, EW. 1997. *Introducing Public Administration*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Siagian, Sondang P. 1971. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Stoner, James AF. 1982. *Manajemen (Jilid 1)* (diterjemahkan oleh Agus Maulana MSM, Hendardi, dan Kristina). Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

- Soeroto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Tambunan, Rudi. M. 2013. *Standard Operating Procedures (SOP)* Edisi 2. Jakarta: Meiestas Publishing.
- The Liang Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Cetakan ke 10. Bandung. Nurcahaya.
- Thoha, Miftah. 2010. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Tubagus Agil. 2018. *Pengaruh Implementasi Standar Operasional Prosedur Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Buruh Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada PT. Indokom Samudra Persada)*
- Waldo, Dwight. 1971. *Pengantar Studi Public Administration* (Terjemahan oleh Slamet W. Atmosoedarmo). Jakarta: Tjemerlang.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Peraturan Pemerintah

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara no. 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota pasal 1
- Permenpan RB Nomor 35 tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan
- Permendagri Nomor Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Roadmap SPM Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo

Peraturan Bupati Nomor 61 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo

Internet

Kajian Pustaka.com. 2013. Di akses tanggal 12 September 2018

https://www.academia.edu/9925922/Teori_Efektivitas_Organisasi, di akses tanggal 1 Desember 2018

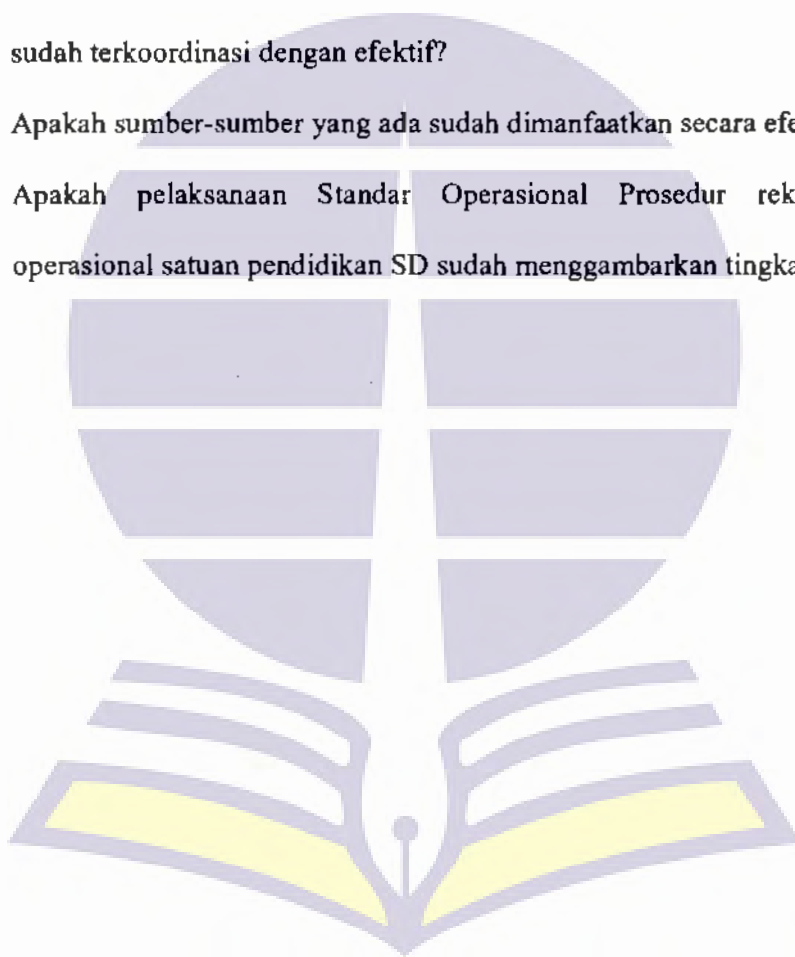
https://kuliahadministrasi_public.blogspot.com/2017/01/paradigm-administrasi-publik-bunga.html, diakses tanggal 20 Desember 2018

<https://ssamsulaldi.wordpress.com/2016/11/30/paradigm-administrasi-publik>, diakses tanggal 20 Desember 2018



Lampiran 1**PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD? (jika dihubungkan dengan indikator proses internal yang berjalan lancar)
2. Apakah proses pemberian rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah terkoordinasi dengan efektif?
3. Apakah sumber-sumber yang ada sudah dimanfaatkan secara efektif?
4. Apakah pelaksanaan Standar Operasional Prosedur rekomendasi ijin operasional satuan pendidikan SD sudah menggambarkan tingkat efisiensi?



Dokumentasi Foto: Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018



Dokumentasi foto: Wawancara Hari Kamis tanggal 8 November 2018



Dokumentasi Foto: Wawancara Hari Kamis tanggal 15 November 2018



CAPAIAN SPM PENDIDIKAN DASAR KABUPATEN PROBOLINGGO 2017

IP-01.1	Jumlah kelompok permukiman permanen yang sudah dilayani SD/MI dalam jarak kurang dari 3 km	100
IP-01.2	Jumlah kelompok permukiman permanen yang sudah dilayani SMP/MTs dalam jarak kurang dari 6 km	100
IP-02.1.	Jumlah SD/MI yang semua rombongan belajarnya tidak melebihi 32 orang	98
IP-02.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi kebutuhan meja, kursi, dan papan tulis untuk setiap rombel	60
IP-02.3.	Jumlah SMP/MTs yang semua rombongan belajarnya tidak melebihi 36 orang	98
IP-02.4.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi kebutuhan ruang kelas, meja/kursi, dan papan tulis untuk setiap rombel	71
IP-03.1.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki ruang Laboratorium IPA yang dilengkapi dengan meja dan kursi untuk 36 peserta didik	11
IP-03.2.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki satu set peralatan praktek IPA untuk demonstrasi dan eksperimen peserta didik	1
IP-04.1.	Jumlah SD/MI yang memiliki satu ruang guru dan dilengkapi dengan meja dan kursi untuk setiap orang guru, kepala sekolah/madrasah dan staf kependidikan lainnya	35
IP-04.2.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki satu ruang guru dan dilengkapi dengan meja dan kursi untuk setiap orang guru dan staf kependidikan lainnya	37
IP-04.3.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki ruang kepala sekolah/madrasah yang terpisah dari ruang guru dan dilengkapi meja dan kursi	57
IP-05.1	Jumlah SD/MI yang memiliki satu orang guru untuk setiap 32 peserta didik	100
IP-05.2.	Jumlah SD/MI yang memiliki 6 (enam) orang guru atau 4 (empat) orang guru untuk daerah khusus	96
IP-06.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki guru untuk setiap mata pelajaran atau untuk daerah khusus 1 (satu) guru untuk setiap rumpun mata pelajaran	8
IP-07.1.	Jumlah SD/MI yang memiliki 2 orang guru yang memenuhi kualifikasi akademik S1 atau D-IV	96
IP-07.2.	Jumlah SD/MI yang memiliki 2 orang guru yang telah memiliki sertifikat pendidik	88
IP-08.1.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki guru dengan kualifikasi S1 atau D-IV $\geq 70\%$ (untuk daerah khusus $\geq 40\%$)	85
IP-08.2.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki guru dengan kualifikasi S1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik $\geq 35\%$ (untuk daerah khusus $\geq 20\%$)	45

IP/SD/MI	Indikator	Gabungan
IP-22.1.	Jumlah guru yang menerapkan RPP berdasarkan silabus untuk mata pelajaran yang diampunya	100
IP-22.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi IP-22.1	100
IP-22.3.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi IP-22.1	100
IP-23.1.	Jumlah guru yang mengembangkan dan menerapkan program penilaian untuk membantu meningkatkan kemampuan belajar peserta didik	100
IP-23.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi IP-23.1	100
IP-23.3.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi IP-23.1	100
IP-24.1.	Jumlah SD/MI yang kepala sekolahnya melakukan supervisi kelas dan memberikan umpan balik kepada guru dua kali dalam setiap semester	95
IP-24.2.	Jumlah SMP/MTs yang kepala sekolahnya melakukan supervisi kelas dan memberikan umpan balik kepada guru dua kali dalam setiap semester	88
IP-25.1.	Jumlah guru yang menyampaikan laporan hasil evaluasi mata pelajaran serta hasil penilaian setiap peserta didik kepada Kepala Sekolah pada akhir semester	100
IP-25.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi IP-25.1	100
IP-25.3.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi IP-25.1	100
IP-26.1	Jumlah satuan pendidikan yang menyampaikan laporan hasil Ulangan Akhir Semester (UAS) dan Ulangan Kenaikan Kelas (UKK) serta Ujian Akhir (US/UN) kepada orangtua peserta didik	100
IP-26.2.	Jumlah SD/MI yang menyampaikan rekapitulasi hasil tes tengah tahunan kepada Dinas Pendidikan atau Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota pada setiap akhir semester	79
IP-26.3.	Jumlah SMP/MTs yang menyampaikan rekapitulasi hasil tes tengah tahunan kepada Dinas Pendidikan atau Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota pada setiap akhir semester	41
IP-27.1.	Jumlah satuan pendidikan yang memiliki rencana kerja tahunan	100
IP-27.2.	Jumlah satuan pendidikan yang memiliki laporan tahunan	15
IP-27.3.	Jumlah satuan pendidikan yang memiliki komite sekolah yang berfungsi baik	15

Indikator			Capaian	
IP-09.	Jumlah SMP/MTs yang memiliki guru dengan kualifikasi akademik S1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik, masing-masing 1 (satu) orang untuk mata pelajaran Matematika, IPA, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan PKn	13		
IP-10.	Jumlah kepala SD/MI yang berkualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan memiliki sertifikat pendidik	78		
IP-11.	Jumlah Kepala SMP/MTs yang berkualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik	70		
IP-12	Setiap kabupaten/kota semua pengawas sekolah dan madrasah memiliki kualifikasi akademik S1/D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik	100		
IP-13	Pemerintah Kabupaten/kota memiliki rencana dan melaksanakan kegiatan untuk membantu satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran efektif	100		
IP-14.1.	Jumlah SD/MI yang mendapat kunjungan oleh pengawas satu kali setiap bulan dan setiap kunjungan selama ≥ 3 jam untuk melakukan supervisi dan pembinaan	49		
IP-14.2.	Jumlah SMP/MTs yang mendapat kunjungan oleh pengawas satu kali setiap bulan dan setiap kunjungan selama ≥ 3 jam untuk melakukan supervisi dan pembinaan	61		
IP-15.1.	Jumlah set buku teks mata pelajaran (Bahasa Indonesia, Matematika, IPA, IPS, dan PKn) yang sudah ditetapkan kelayakannya oleh Pemerintah yang disediakan oleh sekolah	41		
IP-15.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi IP-15.1. Sekolah	20		
IP-16.1.	Jumlah set buku teks mata pelajaran yang sudah ditetapkan kelayakannya oleh Pemerintah yang disediakan oleh sekolah	14		
IP-16.2.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi IP-16.1 Sekolah	8		
IP-17	Jumlah SD/MI yang memiliki set peraga dan bahan IPA - secara lengkap	14		
IP-18.1.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi jumlah buku pengayaan dan referensi	31		
IP-18.2.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi jumlah buku pengayaan dan referensi	22		
IP-19.1.	Jumlah guru tetap yang rata-rata jam kerja per minggu $\geq 37,5$ jam	54		
IP-19.2.	Jumlah SD/MI yang telah memenuhi IP-19.1	45		
IP-19.3.	Jumlah SMP/MTs yang telah memenuhi IP-19.1	27		
IP-20.1.	Jumlah rombongan belajar yang memenuhi standar	66		
IP-20.2.	Jumlah SD/MI yang menyelenggarakan proses pembelajaran di sekolah selama 34 minggu per tahun dengan kegiatan pembelajaran kelas I-II 18 jam per minggu, kelas III 24 jam per minggu, dan kelas IV-VI 27 jam per minggu	45		
IP-20.3.	Jumlah SMP/MTs yang menyelenggarakan proses pembelajaran di sekolah selama 34 minggu per tahun dengan kegiatan pembelajaran kelas VII-IX selama 27 jam per minggu	49		
IP-21.1.	Jumlah SD/MI yang menerapkan kurikulum sesuai dengan ketentuan yang berlaku	100		
IP-21.2.	Jumlah SMP/MTs yang menerapkan kurikulum sesuai dengan ketentuan yang berlaku	100		

Standar Operasional Prosedur Pemberian Rekomendasi Ijin Operasional Satuan Pendidikan (SD)

1. Pemohon mengambil formulir dari loket formulir dan petugas loket memberikan formulir sesuai dengan izin yang akan diurus oleh pemohon.
2. Setelah formulir diisi, pemohon kemudian mengambil nomor antrian ke *front office*.
3. Pemeriksaan kelengkapan berkas oleh petugas di *front office*. Apabila berkas tidak lengkap maka berkas tersebut dikembalikan kepada pemohon untuk dilengkapi. Apabila berkas lengkap maka data pemohon akan diinput, kemudian petugas *front office* akan menyerahkan berkas tersebut kepada Bidang Pembinaan SD
4. Berkas diterima oleh staf Bidang Pembinaan SD untuk kemudian di verifikasi dan dilakukan survey lapangan.
5. Setelah melakukan survey lapangan, maka staf Bidang Pembinaan SD seksi Kelembagaan Sarana akan membuatkan rekomendasi untuk dinaikkan ke Kepala Dinas Pendidikan.
6. Kurang lebih satu sampai dua hari rekomendasi akan turun dari Kepala Dinas, di petugas *front office*.
7. *Front office* akan memberikan informasi pada Bidang Pembinaan SD bahwa rekomendasi ijin operasional sudah turun, dan staf Bidang Pembinaan SD Seksi Kelembagaan Sarana dan Prasarana akan menghubungi pemohon untuk mengambil rekomendasi tersebut.



Lampiran 5 Riwayat Hidup

Nama : YUNITA NUR LAILI, S.STP
 NIM : 500650291
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Sumenep, 8 Juni 1985
 Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Latsari III Tuban pada tahun
 1997
 Lulus SMP di SMPN 3 Tuban pada tahun 2000
 Lulus SMA di SMAN 1 Tuban pada tahun 2003
 Lulus S1 di STPDN pada tahun 2007
 Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2008 sebagai staf di BKD
 : Tahun 2008 s/d 2013 sebagai staf di Bag.
 Protokol dan Rumah Tangga
 : Tahun 2013 s/d 2015 sebagai lurah di Kelurahan
 Kandang Jati Kulon Kraksaan
 : Tahun 2015 s/d 2017 sebagai Kepala Cabang
 Dinas Pendidikan Kecamatan Wonomerto di
 Dinas Pendidikan
 : Tahun 2017 s/d 2018 sebagai kasi kelembagaan
 Sarana dan Prasarana SD di Dinas Pendidikan
 : Tahun 2018 s/d sekarang sebagai
 : Kasi Usaha Perdagangan di
 Dinas Perdagangan dan Perindustrian
 Alamat : Perumahan Sumber Taman Indah AA 15
 Kota Probolinggo
 Nomor Telefon : 082299853495

Jember, Januari 2019

YUNITA NUR LAILI, S.STP
 NIM.500650291