

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan hak asasi manusia sehingga memiliki peran penting dalam kehidupan bermasyarakat. Seperti yang tertera dalam pasal 31 ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 yang menyebutkan bahwa : setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Pendidikan merupakan bagian integral dalam pembangunan. Proses pendidikan tak dapat dipisahkan dari proses pembangunan itu sendiri. Kelangsungan hidup dan kemajuan suatu bangsa, khususnya bagi Negara yang sedang membangun ditentukan oleh maju tidaknya pendidikan. Hal ini membuat peran pendidikan dirasakan sangat penting bagi setiap bangsa. Pelaksanaan proses pendidikan ini guna mencerdaskan dan mengembangkan moral bangsa agar menjadi lebih baik dan bermartabat. Pendidikan adalah salah satu hal penting sehingga mendorong pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Tantangan yang dihadapi dalam pembangunan pendidikan adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang berkualitas untuk meningkatkan jumlah proporsi penduduk yang menyelesaikan pendidikan dasar sampai ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, menurunkan jumlah penduduk yang buta aksara, serta menurunkan kesenjangan tingkat pendidikan yang cukup tinggi antar kelompok masyarakat, termasuk antara penduduk kaya dan penduduk miskin, antara penduduk perkotaan dan pedesaan, antara penduduk di wilayah maju dan tertinggal, dan antar jenis kelamin. Tantangan lainnya adalah meningkatkan

kualitas dan relevansi termasuk mengurangi kesenjangan kualitas pendidikan antar daerah, antar jenis kelamin, dan antar penduduk kaya dan miskin sehingga pembangunan pendidikan dapat berperan dalam mendorong pembangunan nasional secara menyeluruh termasuk dalam mengembangkan kebanggaan kebangsaan akhlak mulia, kemampuan untuk hidup dalam masyarakat yang multikultural, serta meningkatkan daya saing. Pembangunan pendidikan ditantang untuk menyediakan pelayanan pendidikan sepanjang hayat dan memanfaatkan keunggulan dari sisi demografi.

Kemampuan untuk terlibat secara efektif dalam revolusi jaringan informasi akan menentukan masa depan kesejahteraan bangsa, sebelum adanya kemajuan teknologi informasi seperti sekarang dahulu sebuah pemerintahan dikenal dengan birokrasinya yang sangat lambat, boros dan sangat fungsional maka masyarakat saat ini membutuhkan sebuah kinerja pemerintah yang cepat dan berorientasi pada proses agar dapat memberikan sebuah pelayanan yang baik kepada *customer*-nya yaitu individu, *stakeholder* lain dan terutama kepada masyarakat. Tentu saja perubahan paradigma tersebut bukanlah sesuatu hal yang mudah namun disisi lain perubahan tersebut harus dilaksanakan bukan hanya sekedar pilihan dan pada saat inilah Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) *online* diciptakan untuk mempermudah dan memperbaiki kualitas pelayanan khususnya di bidang pendidikan di Indonesia.

Kualitas layanan pendidikan dapat ditunjukkan dengan peningkatan mutu pendidikan dan pembaharuan sistem pendidikan. Peningkatan layanan pendidikan merupakan salah satu faktor penting untuk mewujudkan pendidikan yang

berkualitas. Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan yaitu dengan melalui pemerataan pendidikan. Perbaikan sistem pendidikan nasional dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas secara umum dan menyeluruh maupun secara khusus bagi sekolah-sekolah agar bisa memiliki kesetaraan kualitas. Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Terkait dengan sistem pendidikan, saat ini telah dilakukan pembaharuan terhadap sistem pendidikan, yaitu dengan melakukan sistem zonasi pada saat pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Sistem ini diterapkan dalam PPDB mekanisme luar jejaring (*luring/offline*) dan dalam jejaring (*daring/online*).

Di dalam pendidikan formal, tahapan awal untuk memulai jenjang pendidikan dilakukan melalui penerimaan peserta didik baru. Penerimaan peserta didik baru adalah proses seleksi yang akan menentukan siswa yang diterima di suatu sekolah. Proses ini diharapkan dapat berjalan secara objektif, akuntabel, transparan, dan tanpa diskriminasi sehingga bisa mendorong peningkatan akses layanan dan pemerataan pendidikan .

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) merupakan salah satu mekanisme dari penyelenggaraan pendidikan menjelang tahun ajaran baru dimana terjadinya penyeleksian terhadap calon peserta didik yang dilakukan oleh satuan pendidikan guna diterima sebagai peserta didik dalam satuan pendidikan. Agar sekolah tetap bisa menjalankan sistem pendidikannya, maka sekolah harus mengadakan penerimaan peserta didik baru. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 tentang Penerimaan

Peserta Didik Baru pada Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Sekolah Menengah Kejuruan menyebutkan bahwa tujuan PPDB adalah untuk mendorong peningkatan akses layanan pendidikan dan juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi kepala daerah untuk membuat kebijakan teknis pelaksanaan PPDB dan menetapkan zonasi sesuai dengan kewenangannya dan juga dapat digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan PPDB. PPDB dilakukan berdasarkan aspek nondiskriminatif, objektif, transparan, akuntabel, dan berkeadilan. Melalui Permendikbud tersebut, maka setiap pemerintah daerah wajib membuat kebijakan daerah sebagai tindak lanjut atas peraturan menteri tersebut.

Menyambut kebijakan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018, maka Pemerintahan Daerah Kota Semarang yang dimaksud disini adalah Walikota Semarang mengeluarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru pada Taman Kanak Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, atau Bentuk Lain yang Sederajat Di Kota Semarang menyebutkan bahwa tujuan PPDB adalah menjamin terciptanya koordinasi, konsistensi, integrasi dan sinergi antar satuan pendidikan; mewujudkan pengelolaan PPDB yang baik, lancar, dan sederhana berdasarkan asas keadilan dan keterbukaan; serta mewujudkan pencapaian penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) diselenggarakan oleh pengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen berbasis sekolah di bawah koordinasi Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang melakukan

pengendalian serangkaian kegiatan penyelenggaraan PPDB untuk menjamin kesesuaian antara peraturan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan. Pengendalian yang dilakukan meliputi kegiatan pemantauan, pengawasan dan tindak lanjut. Masyarakat berhak melakukan pemantauan dan pengawasan pada satuan pendidikan penyelenggara PPDB agar pelaksanaannya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dalam rangka memperlancar arus komunikasi antara masyarakat dengan Pemerintahan Daerah, Dinas Pendidikan Kota Semarang membentuk tim penanganan pengaduan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang mana pengaduan-pengaduan ini akan ditanggapi dan ditindaklanjuti sebagaimana mestinya.

Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Semarang dalam melakukan sistem zonasi mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 yang mengedepankan sistem zonasi, menindaklanjuti melalui penerbitan Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 15 Tahun 2019, Keputusan Wali Kota Semarang Nomor 422/575 tahun 2018, serta Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang Nomor:422.1/4642.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 dimana pelaksanaan PPDB tahun ajaran 2018/2019 ini menggunakan sistem zonasi seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, Dinas Pendidikan Kota Semarang sebagai pelaksana PPDB mulai dari tingkat TK hingga SMP berkewajiban menjalankan perannya. Hal tersebut nampak pada saat proses pendaftaran dimana menggunakan sistem *online* Dinas

Pendidikan Kota Semarang membuka pendaftaran melalui laman [ppd.semarangkota.go.id](http://ppd.semarangkota.go.id).

Melalui laman tersebut berbagai informasi mengenai tata cara hingga alur disampaikan. Salah satu aspek pentingnya yaitu mengenai sistem zonasi dimana para calon pendaftar akan dimasukkan ke dalam 3 zona yaitu zona 1 yang mana berarti mereka yang bertempat tinggal di sekitar sekolah dan masih satu kelurahan, zona 2 yaitu mereka yang berdomisili di satu wilayah kota yang sama dengan sekolah dan terakhir adalah zona luar bagi mereka yang berdomisili di luar kota. Dari sistem zonasi ini para pendaftar akan mendapatkan poin awal. Jumlah poin tersebut adalah zona 1 adalah 50 poin, zona 2 adalah 40 poin, dan zona luar adalah 10 poin.

Pelaksanaan PPDB *online* yaitu melalui laman (*website*) resmi PPDB pada masing-masing daerah. Sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah wajib mengumumkan secara terbuka proses pelaksanaan dan informasi PPDB, antara lain terkait persyaratan, seleksi, daya tampung, dan hasil penerimaan peserta didik baru.

Pemerintah Kota Semarang mempunyai komitmen mutu dan akses dalam penyelenggaraan pendidikan, salah satunya melalui penyelenggaraan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang dilaksanakan dalam jaringan (*daring*) atau dikenal secara *online* jenjang TK/SD dan SMP. PPDB merupakan wujud nyata dari layanan publik di bidang pendidikan yang mudah, cepat, efisien, transparan, terukur dan akuntabel yang melibatkan sekolah, orang tua/wali, peserta didik,

serta masyarakat. PPDB *online* mendukung pengembangan *e-government* melalui slogan: *BE SMART CITY (Based on E-government, Semarang More Accountable, Realistic and the Transparent City)* sesuai dengan kebijakan Kota Semarang dalam pengembangan *Smart City*, khususnya *Electronic Government (e-Gov)* di urusan pendidikan.

Pelaksanaan sistem zonasi dalam pelaksanaan PPDB secara online ini terdapat beberapa jalur, yaitu jalur Prestasi, jalur Mitra Warga, jalur Bidik Misi, dan Jalur Inklusif. Jalur prestasi yaitu bagi calon peserta didik yang memiliki prestasi baik di bidang akademis maupun non-akademis. Jalur mitra warga yaitu untuk calon peserta didik yang berasal dari keluarga kurang mampu. Jalur bidik misi yaitu biaya pendidikan peserta didik miskin yang berprestasi. Sedangkan jalur inklusif yaitu bagi calon peserta yang berkebutuhan khusus dengan tingkatan tertentu di sekolah umum atau *reguler*.

Sistem zonasi ini merupakan suatu sistem yang mengharuskan sekolah untuk menerima semua calon peserta didik yang mendaftar sesuai zonasinya tanpa terkecuali. Hal ini juga mengarahkan siswa untuk mendaftar di sekolah yang terdekat dengan domisilinya atau alamat yang tertera pada Kartu Keluarga. Dengan demikian dapat meminimalisir siswa pintar terkumpul di satu sekolah yang selama ini disebut sebagai sekolah favorit.

Sistem zonasi berlaku untuk tingkat SD, SMP dan SMA sederajat kecuali pada SMK. Sebelum diterapkannya sistem zonasi ini dilakukan dengan menggunakan nilai tertinggi yang berasal dari nilai evaluasi belajar murni (NEM).

Hal ini mengakibatkan munculnya istilah sekolah favorit. Istilah inilah yang membuat para siswa baru berlomba-lomba untuk dapat masuk di sekolah yang dicap favorit tersebut sehingga berdampak negatif bagi sekolah-sekolah yang kurang favorit akibat rendahnya siswa baru yang mendaftar dan akhirnya menjadi kekurangan murid.

Pelaksanaan sistem zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru merupakan salah satu strategi yang telah dikaji cukup panjang dan memperhatikan rekomendasi dari berbagai lembaga kredibel yang ditempuh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk menghadirkan pemerataan akses pada layanan pendidikan, serta pemerataan kualitas pendidikan nasional. Kebijakan ini dibuat berdasarkan pengamatan atas adanya ketimpangan antara sekolah yang dipersepsikan sebagai sekolah unggul atau favorit, dengan sekolah yang dipersepsikan tidak favorit. Terdapat sekolah yang diisi oleh peserta didik yang prestasi belajarnya tergolong baik/tinggi, dan umumnya berlatar belakang keluarga dengan status ekonomi dan sosial yang baik. Sementara, terdapat juga di titik ekstrim lainnya, sekolah yang memiliki peserta didik dengan tingkat prestasi belajar yang tergolong kurang baik/rendah, dan umumnya dari keluarga tidak mampu. Selain itu, terdapat pula fenomena peserta didik yang tidak bisa menikmati pendidikan di dekat rumahnya karena faktor capaian akademik. Hal tersebut dinilai Mendikbud tidak benar dan dirasa tidak tepat mengingat prinsip keadilan.



“Sekolah negeri itu memproduksi layanan publik. Layanan publik itu harus memiliki tiga aspek, yang pertama *non-rivalry*, *non-excludability*, dan *non-discrimination*. Jadi, tidak boleh dikompetisikan secara berlebihan, tidak boleh dieksklusifkan untuk orang/kalangan tertentu, dan tidak boleh ada praktik diskriminasi. Sistem yang dikembangkan selama ini kurang memenuhi tiga persyaratan sebagai layanan publik itu,” jelas Muhadjir.

Pelaksanaan sistem zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru di Kota Semarang saat ini masih membutuhkan banyak evaluasi terlebih terkait persoalan pencapaian tujuan yang telah dicapai, apakah sudah sesuai dengan harapan atas terciptanya pemerataan kualitas pendidikan. Mengingat pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru belum lama diterapkan, sehingga masih banyak dilakukan penyesuaian, terbukti dengan seringnya kebijakan ini berganti dipengaruhi oleh bergantinya beberapa menteri dan juga tentunya menyesuaikan kondisi yang ada dilapangan, hal ini tentunya tidak memungkiri akan timbulnya pro dan kontra dari berbagai pihak dan juga masyarakat. Namun, yang banyak menuai kritikan dan protes dari masyarakat terkait minimnya mengakomodasi siswa berprestasi dikarenakan presentase yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Permendikbud No. 51 Tahun 2018 bahwa kuota untuk jalur zonasi sebesar 90 persen, jalur prestasi 5 persen, dan jalur migrasi 5 persen. Oleh karena itu, Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo memutuskan untuk mengambil sikap, dan menyarankan kepada Menteri Pendidikan untuk menaikkan persentase jalur prestasi menjadi 20 persen. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) akhirnya merevisi peraturan ini menyusul banyaknya masukan dari orang tua peserta didik di berbagai daerah, agar ada fleksibilitas pada jalur prestasi, range jalur prestasi di luar zonasi diperbesar dari 5 persen menjadi maksimal 15 persen.

Memperhatikan permasalahan dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru saat ini digambarkan bahwa problem dunia pendidikan kita sesungguhnya adalah integritas. Problem integritas wajib terlebih dahulu dibenahi sebagai upaya mewujudkan pendidikan berkarakter. Masukan-masukan yang banyak disampaikan oleh masyarakat diantaranya agar sistem zonasi ini dapat dikaji secara berkala untuk memperhatikan kendala-kendala apa saja yang terjadi di lapangan, karena kondisi daerah tempat sekolah dan lingkungan sekolah tentunya berbeda-beda, banyak pula harapan dari beberapa elemen pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru untuk pemerintah semakin menyempurnakan sistem zonasi ini agar manfaat dari sistem ini tidak hanya menguntungkan satu pihak tetapi juga harus mementingkan elemen-elemen penting lainnya dari pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru. Sebaiknya metode-metode dan prinsip-prinsip dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru harus terus di kaji demi tercapainya tujuan dari pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di Indonesia yang lebih baik.

Berdasarkan sedikit pemaparan tersebut dapat dilihat bahwa tujuan utama dari sistem ini adalah untuk melakukan pemerataan peserta didik yang mana sangatlah berbeda dari tahun-tahun sebelumnya dan mendekatkan lingkungan sekolah dengan keluarga serta menghilangkan eksklusivitas dan diskriminasi di sekolah negeri. Setidaknya itulah harapan yang diberikan oleh seluruh dinas pendidikan dan kebudayaan tidak terkecuali di Kota Semarang. Memang Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri pun tak menampik bahwa sistem baru yang berbasis *online* akan mendapat tantangan khususnya bagi mereka yang masih

terbatas dalam akses internet, dan tentunya perlu bantuan segala pihak yang terlibat. Selain itu, sistem ini juga bisa membantu analisis perhitungan kebutuhan dan distribusi guru, mendorong kredibilitas pendidik dalam pembelajaran dengan kondisi siswa yang heterogen, serta memberikan bantuan atau informasi yang lebih tepat sasaran, baik dari sisi sarana maupun prasarana.

Berdasarkan penjelasan latar belakang sebelumnya, untuk mengetahui lebih lanjut terkait dengan bagaimana efektivitas sistem zonasi dalam PPDB, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Efektivitas Kinerja Dinas Pendidikan Dalam Sistem Zonasi Penerimaan Peserta Didik Baru Di Kota Semarang.”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah efektivitas kinerja dinas pendidikan dalam pelaksanaan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
2. Apa faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja dinas pendidikan dalam pelaksanaan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan efektivitas kinerja dinas pendidikan dalam pelaksanaan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.

2. Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja dinas pendidikan dalam pelaksanaan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Manfaat dari segi akademis diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis terutama yang berkaitan dengan teori tentang efektivitas program dan peranan organisasi sebagai bahan referensi bagi mereka yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang yang sama.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan referensi bagi pemerintah khususnya di Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan program PPDB *Online* di Kota Semarang.

#### **1.5 Kajian Teori**

Kajian teori digunakan sebagai arah dalam menemukan jawaban dan berguna juga sebagai bentuk penyelesaian masalah dalam suatu penelitian. Teori-teori yang digunakan adalah sebagai berikut:

### 1.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.1

#### Penelitian Terdahulu

No.	Nama Pengarang, Edisi Terbit, Judul	Masalah Penelitian	Pembahasan
1	2	3	4
1.	Desi Wulandari, dkk, 2018, Pengaruh Penerimaan Peserta Didik Baru Melalui Sistem Zonasi Terhadap Prestasi Belajar Siswa	Siswa yang diterima melalui sistem zonasi memiliki kemampuan belajar yang relatif rendah.	Hasil Penelitian: Terdapat pengaruh yang <i>positif</i> atau signifikan dengan kategori kecerdasan tinggi antara penerimaan peserta didik baru melalui sistem zonasi terhadap prestasi belajar siswa kelas VII SMPN 1 Labuhan Ratu Lampung Timur Tahun Pelajaran 2017/2018. Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian: Jurnal ini berkaitan dengan semakin baik pelaksanaan penerimaan peserta didik baru maka proses belajar dan prestasi belajar peserta didik akan baik.

1	2	3	4
2.	Asri Ulfah Wulan Sari, dkk. 2014. Efektivitas Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Melalui Sistem Penerimaan Peserta Didik <i>online</i>	Semakin berkembangnya dunia pendidikan akan semakin banyak muncul berbagai alternatif lembaga pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Hal ini akan menimbulkan tingkat persaingan yang semakin ketat, sehingga mengharuskan manajemen sekolah mengambil kebijakan-kebijakan agar sekolah dapat tetap bertahan dalam persaingan.	<p>Hasil Penelitian:</p> <p>Pelayanan Penerimaan Peserta Didik Baru di Sekolah Dasar Negeri Lidah Kulon III/466 telah memenuhi kesederhanaan prosedur pelayanan dengan cepat, kejelasan prosedur tercantum dalam buku pedoman dan <i>website</i> dinas pendidikan, dan sangat efisien dan ekonomis karena pendaftaran tanpa biaya/gratis.</p> <p><u>Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian:</u></p> <p>Jurnal ini menyimpulkan bahwa sistem penerimaan peserta didik baru secara <i>online</i> bagus bila diterapkan, karena akan jadi lebih praktis, efisien, canggih, transparan dan bisa mengurangi terjadinya kecurangan dalam pendaftaran siswa baru.</p>

1	2	3	4
3.	Nur Anna Mira. 2016. Efektivitas Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) <i>Online</i> Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar	Terjadinya praktik-praktik yang menyimpang di dalam proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) <i>Online</i> pada sekolah-sekolah di Kota Makassar	<p>Hasil Penelitian:</p> <p>Proses penerimaan peserta didik baru (PPDB) secara <i>online</i> sudah terlaksana dengan baik. Akan tetapi dalam proses pelaksanaan PPDB <i>online</i> masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan.</p> <p>Seperti halnya sosialisasi yang dilakukan karena tidak semua masyarakat paham dengan teknologi yang ada.</p> <p>Alasan Menjadi</p> <p>Tinjauan Penelitian:</p> <p>Jurnal ini berkaitan dengan adanya peranan pemerintah dalam memberikan sikap transparansi dan juga kerjasama antara pihak sekolah dan masyarakat, sehingga masalah yang dihadapi oleh masyarakat dalam</p>

1	2	3	4
			proses pendaftaran dapat terselesaikan dengan baik.
4.	Muhammad Zainal Abidin and Asrori. 2018. Peranan Sekolah Kawasan Berbasis Sistem Zonasi dalam Pembentukan Karakter Di SMP Negeri 15 Kedung Cowek Surabaya.	Prosedur penerimaan siswa disekolah kawasan berbasis zonasi di SMP Negeri 15 Kedung Cowek Kenjeran Surabaya	<p>Hasil Penelitian: Penerimaan PPDB di SMPN 15 belum maksimal, implementasi di SMPN 15 memiliki 5 metode yaitu mengajarkan, keteladanan, menentukan prioritas, praktis dan refleksi dan peranan guru dalam mendidik peserta didik menjadi insan yang berkarakter baik sangat dibutuhkan.</p> <p>Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian: Jurnal ini menyimpulkan bahwa ternyata peranan sekolah dengan menerapkan pendidikan karakter dalam praktek pembelajaran dapat berdampak positif dalam pemenuhan</p>



1	2	3	4
			pada aspek religius, disiplin, dan tanggung jawab.
5.	Miftahus Sholihin and Siti Mujilahwati. (2014). Sistem Penerimaan Peserta Didik Baru Berbasis Web ( <i>Online</i> ) Di SMK Muhammadiyah 7 Kedungpring Lamongan.	Sistem lama yang masih digunakan membuat pegawai melakukan kerja beberapa kali untuk proses penerimaan peserta didik baru, sehingga pegawai tidak dapat bekerja efektif.	<p>Hasil Penelitian: Dibangunnya sebuah sistem sebagai pengembangan sistem penerimaan peserta didik baru yang mampu menanggulangi ketidak efektif dan efisienan sistem lama, sehingga panitia dapat menyajikan informasi PPDB kepada calon peserta didik dengan cepat.</p> <p>Alasan Menjadi Tinjauan Penelitian: Jurnal ini berkaitan dengan keluaran utama Sistem PPDB Berbasis Web (<i>Online</i>) dengan menyajikan hasil pendaftar calon peserta didik baru melalui media internet (<i>online</i>).</p>

Berdasarkan penjelasan tabel di atas, dapat dilihat perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengambil objek penelitian yang berbeda yaitu di Dinas pendidikan Kota Semarang, sedangkan untuk topik yang akan dibahas memiliki sedikit persamaan dengan beberapa jurnal yang tertera pada tabel di atas. Topik yang akan dibahas mengenai efektivitas sistem zonasi dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru serta peranan Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang. Dimana peneliti hendak mengetahui bagaimana efektivitas sistem zonasi dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru serta peranan Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru secara online di Kota Semarang.

### **1.5.2 Administrasi Publik**

Perkembangan studi administrasi publik ditandai dengan munculnya aneka ragam pendekatan dan teori. Aneka pendekatan dan teori tersebut umumnya diambil dari berbagai disiplin ilmu lain di luar studi administrasi publik. Seperti ilmu politik, ekonomi, sosiologi, psikologi, hukum, manajemen dan sebagainya. Sebagian besar persoalan administrasi publik adalah bersumber dari persoalan masyarakat.

Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Menurut pendapat Sondang P. Siagian (dalam Darmadi, 2009: 5) administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama

antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang lebih ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut The Liang Gie (dalam Darmadi, 2009: 5) administrasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Administrasi publik merupakan suatu sistem yang menjawab persoalan-persoalan tersebut. Gerald Caiden (dalam Miftah Toha, 2008: 7) menandakan, bahwa disiplin administrasi publik ini pada hakikatnya adalah suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*), dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public business*).

Menurut Lely Indah Mindarti (2016) administrasi publik merupakan ruang lingkup atas penyelenggaraan segenap kepentingan publik dan masalah publik (*public interests and public affairs*) yang ada pada suatu negara. Seperti ditegaskan Caiden, administrasi publik merupakan seluruh kegiatan administrasi untuk segenap urusan publik (*administration for the public affairs*).

Dimock dan Koenig (dalam Lely Indah Mindarti, 2016: 4) administrasi publik dapat didefinisikan sebagai kegiatan eksekutif dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan. Penegasan senada diajukan Nigro dan Nigro (dalam Lely Indah Mindarti, 2016: 4) yang mendefinisikan administrasi publik sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutifnya, dalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan.

Begitu luasnya persoalan yang dicakup aktivitas administrasi publik tidak hanya mencakup aktivitas lembaga eksekutif saja. Akan tetapi mencakup aktivitas yang berkenaan dengan hal-hal yang bersifat ke-publik-an yang diselenggarakan oleh lembaga eksekutif, legislatif, maupun yudikatif. Karena itu, dalam pengertian paling luas, seperti ditegaskan Nigro dan Nigro (dalam Lely Indah Mindarti, 2016: 4) administrasi publik adalah suatu proses kerjasama dalam lingkungan pemerintahan, meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Penegasan senada dikemukakan Dimock dan Koenig (dalam Lely Indah Mindarti, 2016: 4) dimana dalam pengertian paling luas administrasi publik adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

### **1.5.3 Paradigma Administrasi Publik**

Menurut Nicholas Henry (dalam Miftah Toha, 2008:18), terdapat krisis definisi dalam administrasi negara. Itulah sebabnya ia meyarankan untuk memahami lebih jauh tentang administrasi negara, sebaiknya dipahami lewat paradigma. Lewat paradigma ini akan diketahui ciri-ciri dari administrasi negara. Paradigma dalam administrasi negara amat bermanfaat, karena dengan demikian seseorang akan mengetahui tempat dimana bidang ini dipahami dalam tingkatannya yang sekarang ini.

Di dalam perkembangan bidang ilmu administrasi publik tumbuh dan dikenal sejumlah paradigma yang menggambarkan adanya perubahan-perubahan dan perbedaan-perbedaan dalam tujuan, teori dan metodologi atau dalam

bangunan epistemologi serta nilai-nilai yang mendasari. Nicolas Henry (dalam Miftah Toha, 2008:18) mengemukakan lima paradigma administrasi publik, yaitu:

1. Paradigma Pertama: Dikotomi antara Politik dan Administrasi (1900-1926).

Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Goodnow mengungkapkan bahwa politik harus memusatkan perhatiannya pada kebijakan atau ekspresi dari kehendak rakyat, sedang administrasi memberi perhatiannya pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan atau kehendak tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi diwujudkan oleh pemisahan antara badan legislatif yang bertugas mengekspresi kehendak rakyat, dengan badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak tersebut. Badan yudikatif dalam hal ini berfungsi membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan perumusan kebijakan. Dengan demikian, paradigma ini menekankan bahwa adanya pemisahan antara politik dan administrasi, yaitu dimana politik merupakan sebagai badan legislatif yang bertugas mengekspresi kehendak rakyat dalam bentuk kebijakan, dan administrasi sebagai badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak dari badan legislatif tersebut. Lokus dalam paradigma ini ialah birokrasi pemerintahan, sedangkan fokus dalam paradigma ini abstrak karena kurang dibahas secara jelas dan terperinci.

2. Paradigma Kedua: Prinsip-prinsip Administrasi Negara (1927-1937).

Tokoh-tokoh yang terkenal dalam paradigma ini adalah Willoughby, Gullick & Urwick yang memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting* dan

*Budgeting*) yang dapat diterapkan dimana saja, atau bersifat *universal*. Dengan demikian, dalam paradigma ini fokus lebih ditekankan daripada lokusnya. Paradigma ini memiliki perbedaan dengan Paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi, yaitu terletak pada fokus dan lokus dari administrasi publik. Paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi menjelaskan bahwa fokus dari administrasi publik ialah fungsi-fungsi atau prinsi-prinsip dari manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan penganggaran, sedangkan untuk lokus dalam paradigmanya ini ialah abstrak karena beranggapan bahwa fokus tersebut dapat dilakukan dimana saja, termasuk di organisasi pemerintah.

### 3. Paradigma Ketiga: Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970).

Dalam paradigma ini terjadi pertentangan antara anggapan mengenai *value-free administration* di satu pihak dengan anggapan *value-laden politics* di lain pihak. Dalam praktek, anggapan kedua yang berlaku. Oleh karena itu, John Gaus secara tegas mengatakan bahwa teori administrasi publik sebenarnya juga merupakan teori politik, sehingga muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya adalah birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya kabur atau abstrak karena prinsip-prinsip administrasi publik mengandung banyak kelemahan. Prinsip-prinsip administrasi publik mengalami krisis identitas karena ilmu politik dianggap disiplin yang sangat dominan dalam dunia adminisatrasi publik. Paradigma ke-3 melihat bahwa administrasi publik dan politik merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini ialah kabur

karena ilmu politik dianggap disiplin yang sangat dominan dibanding prinsip-prinsip administrasi publik, sehingga prinsip-prinsip administrasi publik menjadi kiris identitas. Adapun lokus dalam paradigma ini sudah jelas, yaitu birokrasi pemerintahan.

#### 4. Paradigma Keempat: Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi (1954-1970)

Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode kuantitatif, analisis sistem, riset operasi dan sebagainya merupakan fokus dari paradigma ini. Dua arah perkembangan terjadi dalam paradigma ini, yaitu yang berorientasi kepada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial, dan yang berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang dikembangkan disini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Oleh karena itu, lokusnya menjadi tidak jelas. Paradigma ke-4 ini memiliki persamaan dengan Paradigma ke-2, yaitu sama-sama memiliki fokus yang jelas namun fokus dalam paradigma ke-4 dan ke-2 adalah berbeda. Fokus dalam paradigma ke-4 ini adalah perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern, dan sebagainya. Lokus dalam paradigma ini sama halnya dengan paradigma ke-2, yaitu abstrak atau kabur karena beranggapan bahwa fokus tersebut dapat dilakukan di dunia bisnis dan di administrasi publik.

5. Paradigma Kelima: Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi Negara (1970)

Paradigma tersebut telah memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus dari administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik. Paradigma ke-5 berbeda dengan paradigma-paradigma sebelumnya, dimana paradigma ini sudah memiliki Fokus dan Lokus administrasi publik yang jelas.

1. Paradigma Administrasi Publik Klasik

Paradigma administrasi publik klasik atau administrasi publik klasik (*old public administration*) berlangsung dari tahun 1887-1987. Administrasi publik klasik sangat dipengaruhi oleh pemikiran Woodrow Wilson, mantan presiden Amerika Serikat dan guru besar ilmu politik di Princeton University Amerika Serikat. Melalui karya besarnya yang berjudul “*the study of administration*”. Wilson (dalam Syafri, 2012: 192) menampilkan beberapa pemikiran tentang administrasi publik antara lain sebagai berikut:

- 1) Perlunya pemisahan antara aktivitas pembuatan kebijakan yang harus dilakukan oleh birokrasi pemerintah (dikotomi politik administrasi). Pemisahan tersebut dilakukan karena jika masalah administratif di campuri politik, akan terjadi penyimpangan yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga pemerintah menjadi tidak efisien.



- 2) Nilai yang ingin dicapai dalam pelaksanaan tugas pemerintahan adalah efisien, ekonomis dan rasionalitas dengan dasar pengambilan keputusan "*bureaucratic rational choice*".
- 3) Untuk mewujudkan nilai-nilai pada nomor (2) perlu dibangun struktur organisasi yang efisien dan hierarkis. Organisasi yang tepat untuk itu adalah organisasi birokrasi.

Menurut Thoha (dalam Syafri, 2012: 193), secara garis besar ide inti administrasi publik klasik adalah sebagai berikut:

- 1) Titik perhatian pemerintah adalah jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi-instansi pemerintah yang berwenang.
- 2) *Public policy* dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik
- 3) Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil pada proses pembuatan kebijakan-kebijakan pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan (*implementation*) kebijakan publik
- 4) Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik dan yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya
- 5) Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis
- 6) Program-program kegiatan di administrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi

- 7) Nilai-nilai utama administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas
- 8) Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup sehingga warga negara keterlibatannya amat terbatas
- 9) Peran administrasi publik dirumuskan secara luas seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*.

2. Paradigma *New Public Management* (NPM) tahun 1990-2000

*New Public Management* lahir pada awal tahun 1990-an merupakan reaksi dari kelemahan birokrasi tradisional dalam paradig administrasi publik klasik. Setyoko (dalam Syafri, 2012: 194) mengompilasi pendapat para ahli mengenai NPM ini, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menurut Lane dalam (Syafri, 2012: 194) NPM menggeser penekanan dari administrasi publik tradisional ke manajemen publik. Model tradisional organisasi dan penyaluran pelayanan publik berdasarkan kehendak pasar (*market-based public service management*) hal tersebut dikatakan Wals dan Flynn (Syafri, 2012: 195).
- 2) Menurut Pollit, Ferlie dkk. Dalam (Syafri, 2012: 195) NPM dimaknai sebagai visi, ideologi atau seperangkat pendekatan dan teknik manajemen publik yang diadopsi dari sektor swasta.

Menurut Setyoko, (Syafri, 2012: 195) NPM menganut nilai-nilai dan praktik-praktik administrasi bisnis yang diterapkan ke dalam praktik administrasi publik, misalnya dengan melakukan restrukturisasi sektor publik melalui privatisasi, perampingan struktur birokrasi, mengontrakkan pelayanan publik pada organisasi swasta, penerapan, *outsourcing*,

membatasi intervensi pemerintah dan meningkatkan efisiensi melalui pengukuran kerja.

3. Paradigma *New Public Service* (NPS) tahun 2000-sekarang.

Menurut Denhardt & Denhardt (dalam Syafri, 2012: 196) ketidakberhasilan NPM mewujudkan administrasi publik yang berkeadilan sosial melahirkan pendekatan baru yang berorientasi kepentingan masyarakat, yaitu *new public service* (NPS). NPS dalam literatur administrasi publik dikenal juga dengan paradigma "*governance, public governance* atau *collaborative government* dalam paradigma *old public administration* (OPA) dan paradig NPM.

Denhardt & Denhardt (dalam Syafri, 2012: 196) menilai bahwa NPM dan OPA terlalu menekankan pada efisiensi dan mengabaikan masyarakat sebagai sasaran dari kebijakan publik. NPS memperbaiki kekurangan ini dengan konsep pelayanan kepada warga masyarakat bukan kepada pelanggan dalam proses penyelenggaraan administrasi publik dan kebijakan publik. Berbagai kebijakan dan program diarahkan untuk memenuhi kepentingan warga masyarakat dan dilakukan melalui tindakan kolektif dan proses kolaboratif. Dengan demikian, kepentingan publik merupakan hasil dari proses dialog tentang nilai-nilai yang disetujui bersama oleh masyarakat dan bukan agregasi kepentingan pribadi atau kelompok administrator publik. Kebijakan publik tidak hanya sekedar memenuhi tuntutan pasar, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai dan kepentingan masyarakat.

#### **1.5.4 Manajemen Publik**

Pada dasarnya manajemen publik merupakan manajemen instansi pemerintah. Overan (Keban 2008:85) mengemukakan bahwa, manajemen publik bukan “*scientific management*” meskipun sangat dipengaruhi oleh “*scientific management*”. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi, dan politik di sisi lain.

Menurut Hyde dan Shafritz yang di kutip oleh Overman (Harbani, 2013:83) manajemen publik dan kebijakan publik merupakan dua bidang administrasi publik yang tumpang tindih. Namun, untuk membedakan keduanya secara jelas dapat dikemukakan bahwa, kebijakan publik merefleksikan sistem otak dan syaraf, sementara manajemen publik mempresentasikan sistem jantung dan sirkulasi dalam tubuh manusia, dengan kata lain manajemen publik merupakan proses menggerakkan SDM dan non SDM sesuai perintah kebijakan publik.

Menurut Chung dan Megginson (Harbani, 2013:84) perkembangan manajemen publik paling tidak dipengaruhi oleh beberapa pandangan yaitu manajemen normatif, manajemen deskriptif, manajemen strategik dan manajemen publik. Manajemen normatif menggambarkan apa sebaiknya dilakukan oleh seorang manajer dalam proses manajemen. Manajemen deskriptif menggambarkan apa yang kenyataannya dilakukan oleh manajer ketika

menjalankan tugasnya. Kedua pandangan ini tidak menentukan lokus yang pasti, oleh karena itu manajemen yang dimaksud adalah manajemen umum. Manajemen strategik menggambarkan suatu cara pemimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran. Di sisi lain pandangan manajemen publik, menggambarkan apa yang sebaiknya dilakukan dan senyatanya pernah dilakukan oleh para manajer publik di instansi pemerintah. Manajemen kinerja menggambarkan bagaimana cara merancang untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan penerapan dari fungsi manajemen yang biasanya digunakan dalam instansi pemerintah karena kegiatan pemerintah memang membutuhkan manajemen publik dengan fungsi-fungsi manajemennya ditambah dengan SDM, informasi dan politik guna menyelenggarakan kegiatan birokrasi administrasi publik. Berdasarkan penelitian ini, bahwa kegiatan administrasi publik sangat berkaitan dengan manajemen publik karena kegiatannya merupakan usaha kerja sama dua orang atau lebih yang sangat membutuhkan manajemen publik agar pelaksanaannya berdasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

### **1.5.5 Konsep Manajemen**

#### **1.5.5.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata Bahasa Inggris "*management*", dengan kata kerja "*to manage*" yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin; kata benda "*management*", dan

*“manage”* berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Terdapat pula pakar yang berpandangan bahwa kata manajemen berasal dari Bahasa latin, yaitu berasal dari kata *“mantis”* yang berarti tangan dan *“agere”* yang berarti melakukan. Dua kata tersebut digabung menjadi kata kerja *“managere”* yang artinya menangani. *“managere”* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *“to manage”*, dengan kata benda *“management”*, dan *“manage”* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Pakar lainnya berpandangan bahwa akar kata manajemen berasal dari bahasa latin *“mano”* yang berarti tangan, menjadi *“manus”*, yang artinya bekerja berhati-hati dengan mempergunakan tangan dan *“agere”* artinya melakukan sesuatu, sehingga menjadi *“managiare”* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan mempergunakan tangan. Maksudnya, dalam mengerjakan sesuatu, pimpinan tidak hanya bekerja sendiri tetapi melalui kegiatan orang lain (pegawai) yang merupakan tangan-tangan pembantu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut sampai tuntas. Di dalam bahasa Perancis, *“menager”* berarti tindakan untuk membimbing atau memimpin. *“menager”* berarti pembina yang melakukan tindakan pengendalian bimbingan dan pengarahan rumah tangga dengan berbuat ekonomis sehingga dapat mencapai tujuannya. Rumah tangga bisa dalam artian sempit maupun luas.

Menurut Siagian (2011:5) Manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka

pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Definisi tersebut menekankan kepada keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan dalam melaksanakan kegiatan. Manajemen pada hakikatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi. Manajemen dalam arti kelompok pimpinan tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional melainkan mengatur tindakantindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut bawahan.

#### **1.5.5.2 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen merupakan sebuah subjek yang sangat penting karena mempersoalkan penetapan serta pencapaian tujuan-tujuan. Manajemen tidak saja mengidentifikasi, menganalisis dan mengkombinasikan secara efektif bakat orang-orang dan mendayagunakan sumber-sumber tersebut kadang-kadang dinyatakan dengan 6M dari manajemen, yaitu

1. *Man* merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, man merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan lain sebagainya. Di dalam manajemen faktor man adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada

dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2. *Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan untuk membiayai pelaksanaan program atau rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai seperti pembelian alat-alat, bahan baku (penolong), pembayaran gaji, dan lainnya. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
3. *Material* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual. Di dalam organisasi bisnis untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan baku sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.
4. *Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual. Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan



keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. *Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis. Sebaik apapun metode yang digunakan, sementara dalam pelaksanaannya tidak sesuai maka hasilnya tidak akan optimal. Jadi peranan utama dalam manajemen tetap unsur manusianya.
6. *Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Pemasaran produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak dipasarkan, maka proses *turn over* produksi barang akan berhenti, maksudnya proses kerja untuk menghasilkan barang dan jasa tidak dapat terjamin kelangsungannya. Oleh karena itu, penguasaan pangsa pasar dalam menjual hasil produksi merupakan faktor penting dalam organisasi bisnis. Agar pasar dikuasai maka perlu menjaga kualitas dan harga barang yang bersaing yang sesuai dengan selera konsumen untuk meningkatkan daya beli konsumen.

Sumber-sumber tersebut dipersatukan dan ditetapkan secara harmonis sedemikian rupa sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan ketentuan bahwa segala sesuatu berlangsung dalam batasbatas waktu, usaha, serta biaya yang ditetapkan.

### **1.5.5.3 Fungsi – Fungsi Manajemen**

Salah satu bidang yang terus-menerus mendapat perhatian para ilmuwan dan para praktisi menyangkut fungsi-fungsi manajerial. Bidang ini mendapat perhatian serius karena efektivitas manajerial seseorang pada akhirnya tercermin dan diukur dengan kemampuannya menyelenggarakan semua fungsi-fungsi tersebut. Siagian (2011:87) mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajerial dalam 5 aspek yaitu :

#### **1. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan dapat didefinisikan sebagai usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dilihat dari sudut jangkauan waktunya, perencanaan dapat bersifat jangka panjang misalnya sepuluh tahun, jangka sedang misalnya lima tahun, dan jangka pendek misalnya satu tahun atau bahkan lebih singkat lagi. Yang disebut terakhir ini termasuk kategori penyusunan program kerja yang akan dibahas kemudian. Karena perencanaan merupakan salah satu bentuk pengambilan keputusan, perlu diketahui secepat mungkin berbagai risiko dan faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakpastian. Sangat penting untuk disadari bahwa

muatan risiko dan ketidakpastian makin besar dalam perencanaan jangka panjang relatif makin kecil jika rencana bersifat jangka sedang, apalagi jangka pendek. Berarti jumlah, bentuk, jenis, dan sifat informasi yang diperlukan pun jelas berbeda dan manajemen harus memahami perbedaan-perbedaan tersebut.

## 2. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika disimak secara cermat, definisi tersebut menunjukkan paling sedikit ada lima implikasi informasionalnya, yaitu: (a) organisasi sebagai wadah, (b) organisasi sebagai proses, (c) tipologi organisasi, (d) prinsip-prinsip organisasi, dan (e) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap struktur organisasi.

## 3. Fungsi Penggerakan

Definisi penggerakan yaitu keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi efisien, efektif, dan ekonomis. Fungsi ini merupakan fungsi yang teramat penting dan sekaligus yang paling sulit karena seluruh proses manajerial hanya mempunyai makna operasional dalam rangka pencapaian tujuan bila diselenggarakan oleh manusia dengan baik dan benar. Paling sulit karena manusia merupakan

mahluk yang sangat rumit yang belum sepenuhnya dipahami baik oleh para teoretis maupun oleh para praktisi.

#### 4. Fungsi Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional. Pengawasan merupakan kegiatan yang sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan operasional untuk melihat apakah tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan terwujud atau tidak.

#### 5. Fungsi Penilaian

Penilaian merupakan upaya perbandingan antara hasil yang nyata dicapai setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk tahap tersebut. Definisi tersebut menunjuk kepada paling sedikit lima hal. Pertama: penilaian berbeda dengan pengawasan yang sorotan perhatiannya ditujukan pada kegiatan operasional yang sedang diselenggarakan, sedangkan penilaian dilakukan setelah satu tahap tertentu dilalui. Kedua: penilaian menghasilkan informasi tentang tepat tidaknya semua komponen dalam proses manajerial, mulai dari tepat tidaknya tujuan hingga pelaksanaan kegiatan pengawasan. Ketiga: hasil penilaian

menggambarkan apakah hasil yang dicapai sama dengan sasaran yang telah ditentukan, melebihi sasaran atau kurang dari sasaran. Keempat: informasi yang diperoleh dari kegiatan penilaian diperlukan untuk mengkaji ulang semua komponen proses manajerial sehingga perumusan kembali berbagai komponen tersebut dapat dilakukan dengan tepat. Kelima: orientasi penilaian adalah masa depan yang ada gilirannya memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya.

## **1.5.6 Konsep Organisasi**

### **1.5.6.1 Pengertian Organisasi**

Seorang pemimpin organisasi memiliki andil yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemimpinlah yang menentukan ke mana organisasi mau dibawa dan bagaimana menggerakkan semua elemen yang ada dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan itu tentu bukan perkara mudah, karena ada faktor manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibanding masalah-masalah yang bersifat teknis.

Telah banyak definisi tentang organisasi yang dikemukakan para ahli. Di antaranya adalah Robbins, S.P. (dalam Sopiah, 2008:2) yang menyatakan bahwa organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama). Gitosudarmo (dalam Sopiah, 2008:2) organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama

yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Trewatha dan Newport (dalam Winardi, 2012: 53) sebuah organisasi dapat dinyatakan sebagai sebuah struktur sosial, yang didesain guna mengoordinasikan kegiatan dua orang atau lebih, melalui suatu pembagian kerja, dan hierarki otoritas, guna melaksanakan pencapaian tujuan umum tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

1. Organisasi merupakan suatu sistem

Organisasi adalah sistem yang terbuka di mana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Faktor ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya, alam, teknologi, informasi, dan penduduk adalah faktor-faktor lingkungan yang memberikan kontribusi terhadap kemajuan atau kegagalan suatu organisasi.

2. Adanya suatu pola aktivitas

Aktivitas yang dilakukan suatu organisasi mengikuti suatu pola tertentu. Ada urutan-urutan kegiatan yang sistematis dan relatif terus berulang. Aktivitas yang dilakukan secara insidental tidaklah berada dalam koridor suatu organisasi.

3. Adanya sekelompok orang

Dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama berkumpul untuk bekerja sama, menggalang kekuatan agar tujuan mereka dapat tercapai seefektif dan seefisien mungkin. Itulah organisasi, individu-individu tersebut memilih bergabung dengan individu yang lain karena mereka menyadari

bahwa diri mereka memiliki sejumlah keterlambatan dan dengan bekerja sama itu maka masing-masing individu akan memiliki kekuatan. Dengan kekuatan tersebut maka tujuan mereka akan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

#### 4. Adanya tujuan

Tujuan yang sama merupakan dasar bagi individu-individu untuk bergabung. Tujuanlah yang menjadi semangat orang-orang untuk bekerja sama. Tujuanlah yang memandu setiap elemen yang ada dalam organisasi untuk bergerak. Tujuanlah yang menjadi arah yang akan dituju oleh segenap elemen itu.

### **1.5.6.2 Perilaku Organisasi**

Menurut Nimran (dalam Sopiah, 2008: 4) perilaku organisasi adalah suatu istilah yang agak umum yang menunjuk pada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antarpribadi dalam konteks organisasi. Menurut Gitosudarmo (dalam Sopiah, 2008: 4) menyebutkan perilaku keorganisasian sebagai suatu bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi yang sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Perilaku organisasional ditelaah dalam tiga tingkatan analisis, yaitu individu kelompok dan organisasi sebagai suatu sistem.

#### 1. Menganalisis perilaku organisasional dalam tingkatan individu

Analisis pertama dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah tingkatan individu. Organisasi merupakan kumpulan individu, di mana antara individu

yang satu dengan yang lainnya berbeda. Setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan, minat, keyakinan, nilai, sikap, pola pikir, persepsi, kepribadian, harapan, dan berbagai hal lainnya. Setiap individu akan berusaha untuk memenuhi kebutuhannya tersebut, karena ada perbedaan-perbedaan tersebutlah seringkali muncul ketidak-sepahaman, ketidak-sesuaian antara individu yang satu dengan yang lain yang pada baik akan berujung pada kinerja organisasi yang rendah.

2. Menganalisis perilaku organisasional dari tingkat kelompok

Analisis tingkat yang kedua dalam mempelajari perilaku organisasional adalah analisis tingkat kelompok. Setiap kelompok mempunyai norma, budaya, sikap, keyakinan, etika dan berbagai hal lain sendiri-sendiri yang membentuk pola perilaku kelompok yang berbeda dengan yang lain. Dengan demikian perbedaan anantara kelompok yang satu dengan yang lain pasti ada.

3. Menganalisis perilaku organisasional dari tingkat organisasi

Tingkatan ketiga dalam mempelajari perilaku organisasional adalah tingkatan organisasi. Struktur dan posisi dalam organisasi bisa menjadi dasar bagaimana komunikasi dibangun di dalam organisasi. Dalam organisasi yang menganut asas desentralisasi, karyawan/ bawahan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan.



## **1.5.7 Konsep Efektivitas**

### **1.5.7.1 Pengertian Efektivitas**

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris, yaitu *effective* yang berarti berhasil, atau sesuatu yang dilakukan dengan baik. Dalam kamus ilmiah efektivitas didefinisikan sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Secara terminologi, efektivitas banyak digunakan dalam mengukur ataupun menilai dari suatu pencapaian tujuan dan sasaran dari pelaksanaan suatu kegiatan

Menurut Soetopo (2010:51) efektivitas merupakan ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut 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 Robbins dalam Tika P. (2008:129) memberikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Maksudnya adalah efektivitas merupakan suatu standar pengukuran untuk menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari ketiga 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.

Konsep efektivitas dipahami dari tiga perspektif, yakni: perspektif 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.

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 sinergistis (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.

Perspektif ketiga 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. Kontroversi sekitar keefektifan organisasi menunjukkan tidak adanya tanda-tanda mereda. Kenyataannya, kebanyakan laporan-laporan dewasa ini yang membahas pembaruan pendidikan mengemukakan bahwa *level* minat publik terhadap keefektifan organisasi terus tumbuh. Namun, banyak argumen atau pembahasan yang menyimpulkan bahwa keefektifan tidak dapat

didefinisikan dan diukur. Namun dapat dinyatakan bahwa keefektifan organisasi menyajikan suatu tema sentral dalam teori dan praktik administrasi pendidikan.

Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas. Menurut Steers (Sutrisno, 2013:149) pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari seluruh prosesnya, yaitu sumber daya manusia.

Di dalam mencapai efektivitas organisasi, Sutrisno (2013:149) memberikan kriteria-kriteria yang dapat menjadi ukuran efektivitas organisasi yaitu :

1. Produksi (*production*)

Produksi barang maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi barang ataupun jasa yang sesuai dengan permintaan lingkungannya. Ukuran produksi ini akan meliputi keuntungan penjualan, jangkauan pasar, pelanggan yang dilayani dan sebagainya.

2. Efisiensi (*efficiency*)

Ini berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan. Agar organisasi bisa survival perlu memperhatikan efisiensi. Efisiensi diartikan sebagai perbandingan (*rasio*) antara keluaran dengan masukan. Ukuran efisiensi melibatkan tingkat laba, modal atau harta, biaya per unit, penyusutan, depresiasi dan sebagainya. Pernyataan perbandingan antara keuntungan dan biaya. Organisasi sudah bertindak realistis bahwa keuntungan

akan diselaraskan dengan kekuatan sumber daya, kelemahan sumber daya, tekanan lingkungan, dan kesempatan lingkungan.

### 3. Kepuasan (*satisfaction*)

Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya, sehingga mereka merasakan kepuasannya dalam bekerja. Hal ini dilakukan manajer dengan pencarian keuntungan yang optimal. Yang dimaksud optimal yaitu pencapaian tujuan yang diselaraskan dengan kondisi organisasi demi kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan adaptasi.

### 4. Adaptasi (*adaptiveness*)

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan intern dan ekstern yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan. Kemampuan adaptasi ini sifatnya lebih abstrak dibanding dengan masalah yang lain seperti produksi, keuangan, efisiensi, dan sebagainya. Walaupun sifatnya lebih abstrak, tetapi bisa diamati dari hasil penelitian. Jika organisasi tidak bisa menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidup bisa terancam. Manajemen dapat membuat kebijakan yang dapat merangsang kesiap-siagaan terhadap perubahan. Untuk mendukung keberhasilan implementasi perubahan, paling tidak perlu disadari bahwa harus ada ketidakpuasan terhadap kondisi saat ini. Dengan adanya perubahan diharapkan organisasi bisa berkembang

## 5. Perkembangan (*development*)

Perkembangan merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Untuk itu organisasi harus bisa memperluas kemampuannya, sehingga bisa berkembang dengan baik dan sekaligus akan dapat melewati fase kelangsung hidupnya. Usaha pengembangan kemampuan tersebut seperti program pelatihan bagi karyawan. Dari pengembangan kemampuan organisasi diharapkan dapat mengembangkan organisasinya baik untuk ini maupun untuk masa yang akan datang.

Duncan dalam steers (2008:53) mengemukakan ukuran efektivitas yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan suatu program, baik program pemerintah yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah maupun perusahaan swasta terdiri dari 3 aspek yang antara lain:

1. Pencapaian tujuan, yaitu pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya.
2. Integritas, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk melakukan kegiatan dari program kerja yang telah disepakati dan mengadakan sosialisasi dengan pihak lain. Integritas terdiri dari beberapa indikator yaitu proses sosialisasi, penggunaan sumber daya, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan program yang sudah ditetapkan dan sistem pengawasan atau pengendalian.

3. Adaptasi, yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor yaitu pembaharuan sumberdaya, khususnya peningkatan kompetensi sumberdaya manusia yang dimiliki serta pembaharuan strategi pelaksanaan program yang disesuaikan dengan perkembangan zaman atau kebutuhan yang ada.

Menurut Emitai Etziomi (Indrawijaya, 2010:187) mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi mencakup 4 kriteria:

1. Adaptasi, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya secara internal untuk menghadapi perubahan eksternal.
2. Integrasi, tingkat kemampuan organisasi mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan organisasi lainnya.
3. Motivasi, keterikatan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
4. Produksi, jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan organisasi.

#### **1.5.7.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi 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 (2012:13-14), yaitu:

## 1. Karakteristik Organisasi

Terdiri dari struktur dan teknologi. Yang dimaksud dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya berhubungan dengan susunan sumber daya manusianya. Sedangkan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah keluaran menjadi masukan (operasi, bahan dan pengetahuan).

Ada enam faktor struktur yang mempengaruhi segi efektivitas organisasi, yaitu tingkat desentralisasi, spesialisasi fungsi, formalisasi, rentang kendali, ukuran (besarnya) organisasi dan ukuran unit kerja.

### a. Pendelegasian Kewenangan

Melalui pendelegasian wewenang, setiap pegawai akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Karena itu, masing-masing pekerjaan pegawai harus disatukan, diintegrasikan dan diarahkan untuk tercapainya tujuan. Tingkat desentralisasi kewenangan dari pimpinan kepada bawahan juga berpengaruh terhadap besarnya tingkat partisipasi pegawai. Berdasarkan teori pendelegasian bisa dilakukan demi keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

### b. Spesialisasi atau Pembagian Fungsi Kerja

Pembagian fungsi kerja merupakan upaya peningkatan prestasi kerja organisasi. Spesialisasi atau pembagian fungsi kerja juga berdampak terhadap sikap kerja, kesehatan mental dan kecenderungan untuk tetap bergabung dalam organisasi. Spesialisasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pegawai mencapai tingkat keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan



secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan. Peningkatan spesialisasi berhubungan dengan berkurangnya biaya tenaga kerja dan meningkatkan inovasi dan kreativitas yang merupakan masukan bagi efektivitas organisasi.

c. Formalisasi atau Pembagian Kegiatan melalui peraturan resmi di dalam sebuah lembaga, formalisasi atau batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja pegawai yang dilakukan melalui prosedur dan peraturan resmi jarang terjadi. Penetapan formalisasi dalam sebuah lembaga ikut menentukan karakteristik lembaga tersebut. Desain organisasi yang kurang formal dapat lebih produktif dalam lingkungan yang kurang stabil atau asing.

d. Rentang kendali

Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari tiap penyelia. Rentang kendali juga dapat diartikan sebagai kemampuan seorang penyelia untuk melakukan koordinasi dengan pekerja secara efektif.

e. Besarnya Organisasi

Besarnya organisasi emmpunyai hubungan positif dengan peningkatan efisiensi. Faktor-faktor seperti pergantian pimpinan scara teratur, berkurangnya biaya tenaga kerja, dan pengendalian lingkungan semua ini dianggap sebagai beberapa aspek yang mengatur pelaksanaan pekerjaan yang efisien.

f. Besarnya Unit kerja

Besarnya ukuran suatu unit kerja berlainan pengaruhnya terhadap sikap dan tingkah laku para pekerja dan pengaruhnya terhadap organisasi. Bagi pekerja, bertambah besar unit kerja selalu dihubungkan dengan

berkurangnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran dan meningkatnya perselisihan,

## 2. Karakteristik Lingkungan

Mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi orientasi ada karya, orientasi pada imbalan-hukum dan sebagainya.

Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan luar umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi, tiga dimensi utama dalam lingkungan eksternal meliputi : 1) derajat kestabilan relatif dari lingkungan, 2) derajat kompleksitas lingkungan, dan 3) derajat ketidakpastian lingkungan.

Sedangkan lingkungan internal atau yang lebih dikenal dengan iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu: struktur organisasi, ukuran besarnya organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hierarki, teknologi organisasi, serta kebijakan dan praktik manajemen.

## 3. Karakteristik Pekerja

Menekankan keterikatan pada organisasi mengenai keterikatan kemantapan kerja (disiplin) dan keterikatan prestasi kerja dimana perbedaan individual antar para pekerja, pekerja yang berlainan mempunyai motivasi, tujuan, kebutuhan,

kejelasan peran serta kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku organisasi berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditemukan disatu lingkungan kerja yang sama.

Selain itu, perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap efektivitas, yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi. Kunci keberhasilan organisasi adalah cara kerjasama para anggota organisasi bagi pencapaian tujuan. Perbedaan individual mempunyai pengaruh nyata terhadap efektivitas yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi dan prestasi kerja individual karena tanpa keduanya mustahil efektivitas itu bisa tercapai.

Suatu organisasi jika tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya tetapi apabila suatu perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

### **1.5.7.3 Pendekatan Efektivitas**

Pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi menurut Martani dan Lubis (2009 :55-62):

#### **1. Pendekatan Sumber (*system resource approach*)**

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya Organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkannya, dan juga memelihara keandalan sistem organisasi agar bisa menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori keterbukaan sistem organisasi terhadap

lingkungannya. Organisasi mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya, karena dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan *input* bagi organisasi, dan output yang dihasilkan juga dilemparkan oleh organisasi kepada lingkungannya. Sementara itu, sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi (mahal). Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun yang nilainya tinggi.

Pada pendekatan sumber menggunakan beberapa dimensi dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

1. Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi.
2. Kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat.
3. Kemampuan organisasi untuk menghasilkan *output* tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh.
4. Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari.
5. Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Pengukuran efektivitas dengan pendekatan sumber ini mampu memberikan alat ukur yang sama untuk mengukur efektivitas berbagai organisasi yang jenisnya berbeda, yang tidak dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan sasaran.

## 2. Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)

Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi.

Pada pendekatan proses menggunakan beberapa dimensi dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu:

1. Perhatian atasan terhadap karyawan.
2. Semangat, Kerjasama dan loyalitas kelompok kerja.
3. Saling percaya dan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan
4. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan
5. Adanya komunikasi vertikal dan horisontal yang lancar dalam organisasi
6. Adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

7. Adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif serta performansi dan pengembangan karyawan
8. Organisasi dan bagian-bagian bekerja sama secara baik dan konflik yang terjadi selalu diselesaikan dengan acuan kepentingan organisasi.

### 3. Pendekatan Sasaran (*Goal Approach*)

Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran. Dengan demikian pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapainya. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*). Pengukuran efektivitas dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya akan memberikan hasil yang lebih realistis daripada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi (*Official Goal*), dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkan oleh beberapa hal berikut:

- a. Adanya macam-macam output (*multiple outcomes*)
- b. Adanya subyektivitas dalam penilaian
- c. Pengaruh kontekstual

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

1. 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, dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives (MBO)*, yaitu falsafah manajemen yang meniai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. 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.

3. 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.

#### 4. Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing

Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga 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.

#### **1.5.7.4 Kedudukan Efektivitas Dalam Ilmu Manajemen**

Pimpinan memegang posisi kunci dalam organisasi. Oleh karena itu dalam memahami efektivitas organisasi harus pula dipahami seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan didalamnya. Para ahli berbeda pendapat dalam menjabarkan fungsi manajemen, namun tetap pada kerangka pemikiran yang relatif sama di mana aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan inti kegiatannya.

Fungsi perencanaan mencakup perumusan tujuan organisasi yang hendak dicapai dan cara yang paling tepat untuk mencapainya. Perencanaan tujuan dalam konteks efektivitas organisasi mencakup tiga tingkatan operasionalisasi perumusannya. Dengan kata lain, ada tiga tingkatan perencanaan tujuan. Tujuan tingkatan pertama ialah tujuan yang rumusannya masih bersifat abstrak dan sering disebut visi dan misi organisasi atau disebut tujuan strategis. Tujuan tingkatan kedua ialah, tujuan dalam hubungannya dengan fungsi pengawasan tercermin pada tingkat kesungguhan anggotanya mengemban amanah dan tingkat kerjasama yang ditunjukkan. Dengan demikian, sekiranya kondisi itu terlihat maka pimpinan dianggap telah berhasil dalam memanajemenkan bawahannya.



Fungsi pengawasan berhubungan dengan penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan hasil yang dicapai. Pimpinan dapat menggunakan dua sumber informasi, yaitu menggunakan informasi dari bagian kendali mutu atau informasi hasil pengamatan langsung pimpinan itu sendiri. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hubungan efektivitas organisasi dengan fungsi pengawasan dapat tergambar melalui tingkat kemampuan pimpinan dalam mengenali terjadinya penyimpangan dan melakukan tindakan perbaikan. Dengan kata lain, jika pimpinan mampu mengenali penyimpangan yang terjadi, sembari melakukan tindakan korektif maka pengawasan yang dilakukan dapat dianggap efektif.

#### **1.5.8 Pendidikan Nasional**

Kegiatan pendidikan banyak cakupannya dan sangat berkaitan dengan perkembangan manusia muda, mulai dari perkembangan jasmaniah dan rohaniyah, antara lain: perkembangan fisik, pikiran, perasaan, kemauan, kesehatan, keterampilan, sosial, hati nurani dan kasih sayang. Menurut Edgar Dalle dalam (Amos dan Grace, 2017:11) pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat dan pemerintahan melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan yang berlangsung di sekolah dan luar sekolah sepanjang hayat untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat mempermainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tetap untuk masa yang akan datang. Menurut Insan Kamil dalam (Amos dan Grace, 2017:12) pendidikan adalah usaha sadar yang sistematis dalam mengembangkan seluruh potensi yang ada dalam diri manusia untuk menjadi manusia yang seutuhnya.

Bilama memperhatikan hubungan antara pendidikan dan kemanusiaan, maka pendidikan secara umum bertujuan untuk membantu manusia menemukan hakikat kemanusiaannya. Maksudnya, pendidikan harus mampu mewujudkan manusia seutuhnya. Menurut Ki Hajar Dewantara, mendidik dalam arti yang sesungguhnya adalah proses memanusiakan manusia (humanisasi), yakni menghantarkan peserta didik menuju kematangan dan kedewasaan rohani dan jasmani sehingga peserta didik dapat menjadi manusia yang benar-benar sempurna (manusia seutuhnya), baik dari aspek kecerdasan, emosional, spiritual, sikap dan sebagainya.

Pendidikan nasional bertujuan untuk meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan, keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri dan bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.

#### **1.5.9 Penerimaan Peserta Didik Baru**

PPDB *online* atau penerimaan peserta didik baru merupakan kegiatan penerimaan calon peserta didik baru memenuhi syarat tertentu melalui proses *entri*, memakai sistem database, seleksi otomatis oleh program komputer, dan hasil seleksi dapat diakses setiap waktu secara *online*. Sistem penerimaan peserta didik baru meliputi berbagai macam jenjang pendidikan yaitu Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs),

Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK).

Asri ulfah, dkk (2016:4) menyatakan “penerimaan peserta didik baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama kali dilakukan dalam sebuah lembaga pendidikan, yang tentunya penerimaan peserta didik baru tersebut melalui penyeleksian yang telah ditentukan oleh pihak lembaga pendidikan kepada calon peserta didik baru.

Penerimaan Siswa Baru secara *online* adalah sebuah sistem pendaftaran online yang dapat diaplikasikan baik dengan koneksi internet maupun intranet di sekolah. Dengan sistem ini dapat menghemat proses pembuatan formulir pendaftaran dan proses terjadinya pendaftaran calon siswa. Proses pendaftaran calon siswa baru diharuskan mendaftarkan diri secara *online*, mengisi biodata nama, alamat, tanggal lahir, telpon, nama orang tua, dan sebagainya, kemudian mengisi data nilai rekap raport pada semester tertentu pada strata sekolah sebelumnya. Adanya pendaftaran *online* ini mempermudah dan tidak buang buang waktu dalam proses pendaftaran sehingga PPDB *online* disebut sebagai layanan *one day service*, maksudnya adalah segala proses yang telah diuraikan diatas mulai dari awal hingga akhir dilayani dan terselesaikan dalam waktu sehari.

Terbukti mampu memenuhi harapan masyarakat tentang implementasi sebuah sistem penerimaan peserta didik (siswa) baru yang objektif, transparan, akuntabel, cepat, menghemat waktu dan akurat. Sistem PPDB *Online* ini dikembangkan oleh Tim Pengembang PPDB *Online* yang berpengalaman lebih

dari 6 tahun. PPDB merupakan singkatan dari Pendaftaran Peserta Didik Baru. Seperti yang kita ketahui bahwa Pendaftaran Siswa Baru yang digunakan selama ini adalah masih bersifat *offline*, yaitu kita datang ke sekolah dan mendaftar disana. PPDB *Real Time Online*, adalah sebuah sistem yang dirancang untuk melakukan otomatisasi seleksi penerimaan siswa baru (PPDB), mulai dari proses pendaftaran, proses seleksi hingga pengumuman hasil seleksi, yang dilakukan secara *online* dan berbasis waktu nyata (*realtime*).

Tujuan penerapan PPDB *Online* di Kota Semarang yaitu :

1. Membantu Dinas Pendidikan Kota Semarang dan Sekolah dalam melaksanakan PPDB
2. Menyempurnakan proses penyelenggaraan PPDB
3. Meningkatkan tertib penyelenggaraan dan administrasi PPDB
4. Meningkatkan akses dalam rangka pemerataan kesempatan belajar bagi masyarakat Kota Semarang
5. Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan PPDB di Kota Semarang
6. Meningkatkan kualitas pelayanan PPDB di Kota Semarang
7. Informasi bagi masyarakat dengan cepat, mudah dan akurat

Di dalam pelaksanaan PPDB secara *online* di Kota Semarang dapat diperoleh beberapa manfaat, di antaranya yaitu :

1. Sebagai ukuran standar kinerja bagi Dinas dan Sekolah dalam melaksanakan PPDB;
2. Meningkatkan akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan PPDB secara keseluruhan;

3. Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat dari aspek mutu, waktu dan prosedur.

Asas pelaksanaan PPDB *online* yaitu : (a) objektif, artinya bahwa penerimaan peserta didik baru harus memenuhi ketentuan umum yang diatur dalam keputusan ini; (b) transparan, artinya pelaksanaan penerimaan peserta didik baru bersifat terbuka dan dapat diketahui oleh masyarakat termasuk orangtua/wali calon peserta didik; (c) akuntabel, artinya penerimaan peserta didik baru dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat baik prosedur maupun hasilnya; (d) kompetitif, artinya penerimaan peserta didik baru dilakukan melalui seleksi berdasarkan Nilai Sekolah dan Nilai Ujian Nasional (NUN), Prestasi dan Domisili calon peserta didik.

Serta prinsip pelaksanaan PPDB Online yaitu : (a) konsisten, yaitu harus dilaksanakan secara konsisten oleh penyelenggara PPDB; (b) komitmen, yaitu harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran penyelenggara PPDB dari jenjang sekolah sampai Dinas; (c) perbaikan berkelanjutan, yaitu harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur PPDB yang benar-benar efektif dan efisien; (d) mengikat, yaitu harus mengikat pelaksana dalam melakukan tugas-tugas PPDB sesuai dengan prosedur yang ditetapkan; (e) seluruh unsur memiliki peran penting dan seluruh penyelenggara memiliki peran-peran tertentu dalam penyelenggaraan PPDB; (f) terdokumentasi dengan baik, bahwa seluruh kegiatan PPDB harus didokumentasikan dengan baik sehingga dapat dijadikan referensi.

## 1.6 Fenomena Penelitian

Efektivitas merupakan tercapainya suatu tujuan organisasi/kelompok/kegiatan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan menganalisa seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang dapat dikatakan efektif, apabila dalam pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan yang telah diterapkan. Sehingga fenomena yang akan diteliti pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Efektivitas pada Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru dapat dilihat dari:
  - a. Pencapaian Tujuan

Keseluruhan upaya pencapaian tujuan yang dipandang sebagai suatu proses.

    - 1) Tujuan dari Sistem Zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru diantaranya:
      - a) Menjamin pemerataan akses layanan pendidikan bagi siswa
      - b) Mendekatkan lingkungan sekolah dengan lingkungan keluarga
      - c) Menghilangkan eksklusivitas dan diskriminasi di sekolah
    - 2) Hambatan dalam proses pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru
  - b. Adaptasi

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya.

- 1) Strategi yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru.
- 2) Respon staf/pegawai dalam menghadapi ketidaksesuaian pada saat proses pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru.

c. Integrasi

Pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsesus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

- 1) Mengetahui keterlibatan bidang maupun pihak terkait lainnya dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.
- 2) Mengetahui koordinasi antar bidang maupun pihak terkait lainnya dalam proses pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.
- 3) Mengetahui hambatan pada saat proses koordinasi antar staf, bidang maupun pihak terkait lainnya dalam proses pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.

2. Faktor Penghambat Efektivitas Sistem Zonasi Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru Secara Online di Kota Semarang

## 1. Karakteristik Organisasi

- 1) Pengaruh pendesentralisasian wewenang terhadap partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Spesialisasi atau pembagian kerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang
- 3) Formalisasi di Dinas Pendidikan Kota Semarang

## 2. Karakteristik Lingkungan

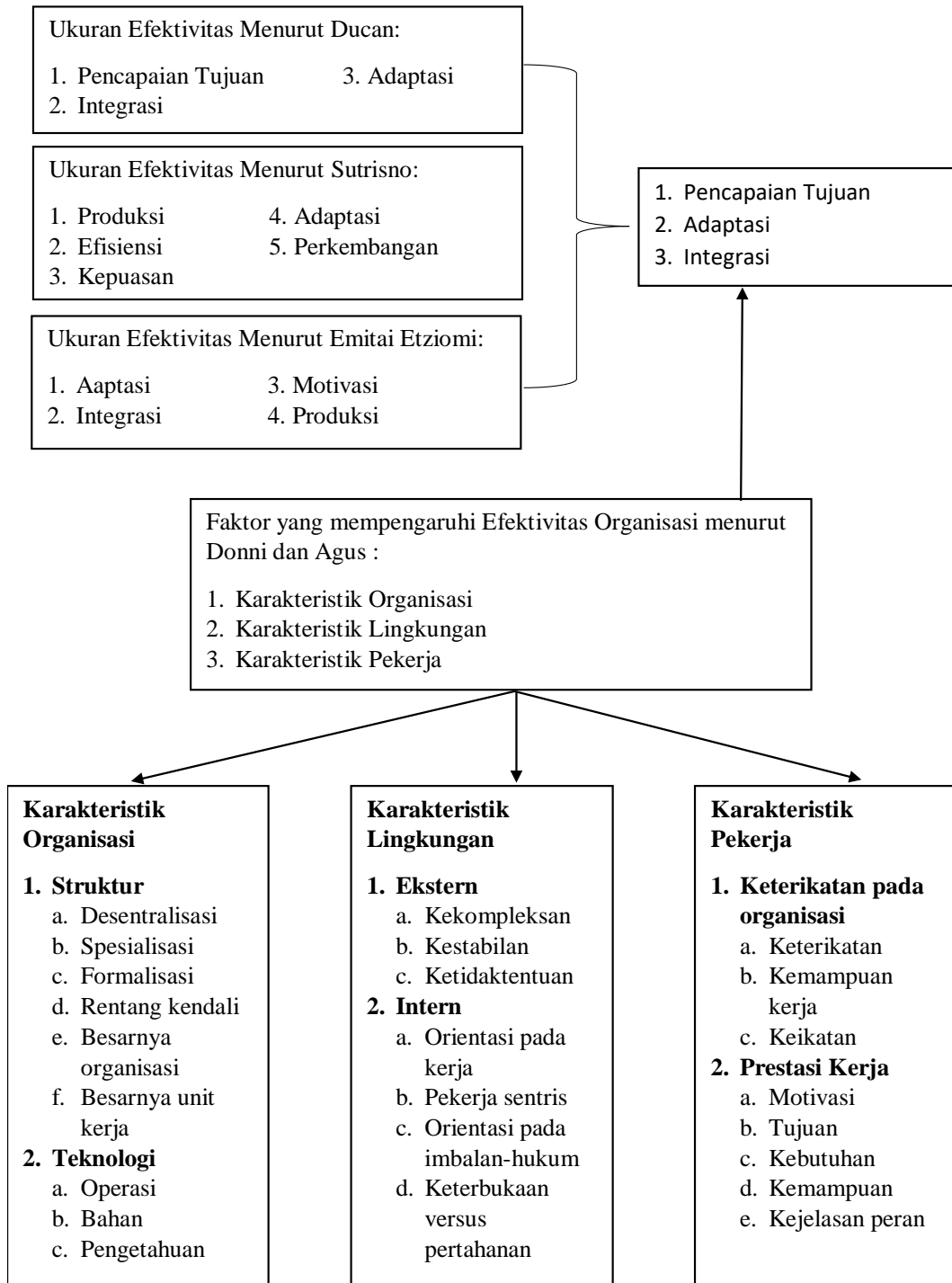
- 1) Internal
  - a) Lingkungan kerja dalam Dinas Pendidikan Kota Semarang
  - b) Komunikasi dan konflik antar pegawai dalam Dinas Pendidikan Kota Semarang
- 2) Eksternal
  - a) Hal-hal diluar yang dapat mengganggu pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang
  - b) Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang

## 3. Karakteristik Pekerja

- 1) Komitmen pegawai maupun staf dalam bekerja
- 2) Kemampuan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh para staf maupun pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang
- 3) Kejelasan peran pegawai dalam melakukan pelayanan dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang.



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pikir**



## **1.7 Metode Penelitian**

### **1.7.1 Pendekatan Penelitian**

Di dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:8), pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Pada penelitian deskriptif menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Di mana dalam proses penelitian yang digunakan berdasarkan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti untuk menemukan solusi dalam permasalahan tersebut.

Penelitian kualitatif bertujuan mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari prespektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak langsung ditentukan, melainkan dilakukan analisis terhadap kenyataan terlebih dahulu terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian. Berdasarkan analisis tersebut nantinya ditarik kesimpulan berupa pemahaman umum yang sifatnya abstrak tentang kenyataan (Albi dan Johan 2018:16).

### **1.7.2 Lokasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2012:13) Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berlokasi di Dinas Pendidikan Kota Semarang, karena dinas pendidikan yang dalam hal ini menangani pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di seluruh sekolah di Kota Semarang. Peneliti mengambil 3 sekolah di tingkat SMP berdasarkan jumlah pendaftar pilihan pertama pada jalur reguler dengan radius teratas, menengah dan terendah, yakni SMP Negeri 14 Semarang dengan jumlah pendaftar pilihan 1 yaitu 951 orang, SMP Negeri 10 Semarang dengan jumlah pendaftar pilihan 1 yaitu 693 orang dan SMP Negeri 44 Semarang dengan jumlah pendaftar pilihan 1 yaitu 335 orang.

### **1.7.3 Sumber Data**

Di dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data sekunder dan data primer namun lebih mengutamakan analisis data sekunder.

1. Data primer, menurut Sugiyono (2012:139) merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yakni sumber data dari informan yang bersangkutan dengan cara wawancara dan pengamatan atau observasi pada informan.
2. Data sekunder, menurut Sugiyono (2012:141) merupakan data yang berasal dari survey lapangan dan diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan pustakaan yang berupa buku-buku, literatur, dokumen, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer.

#### 1.7.4 Narasumber atau Informan

Guna memperoleh data untuk kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti (Sugiyono, 2012:300). Adapun informan yang dimaksud adalah :

1. Dinas Pendidikan Kota Semarang
2. Admin/Operator PPDB Online di :
  - 1) SMP Negeri 10 Semarang
  - 2) SMP Negeri 14 Semarang
  - 3) SMP Negeri 44 Semarang
3. Siswa / Siswi:
  - 1) SMP Negeri 10 Semarang
  - 2) SMP Negeri 14 Semarang
  - 3) SMP Negeri 44 Semarang

**Tabel 1.3 Jumlah Peserta Didik Baru**

No.	Satuan Pendidikan	Dalam Zona	Luar Zona	Jumlah Peserta Didik Baru
1.	SMP NEGERI 10	227	25	252
2.	SMP NEGERI 14	259	28	287
3.	SMP NEGERI 44	115	12	127

Sumber: [ppd.semarangkota.go.id](http://ppd.semarangkota.go.id)

### **1.7.5 Teknik Pengumpulan Data**

Di dalam penelitian ini sumber data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder tersebut penulis menggunakan teknik pengumpulan data yaitu :

1. Telaah dokumen

Telaah dokumen, menurut Sugiyono (2012: 329) yaitu dilakukan dengan menelusuri beberapa dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian guna mendapatkan data sekunder yang berhubungan dengan buku, Undang-Undang, Jurnal, Skripsi, artikel dan dokumen - dokumen tentang Program PPDB Online.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2012: 204) Observasi adalah suatu pengamatan secara langsung dengan sistematis terhadap gejala-gejala yang hendak diteliti. Observasi merupakan proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Penulis melakukan pengamatan di lokasi penelitian guna memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti terkait dengan program PPDB Online pada Dinas Pendidikan Kota Semarang.

3. Wawancara

Menurut Sugiyono (2014: 137) Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil.

Wawancara dapat dilakukan secara struktur maupun tidak struktur. Wawancara yang dilakukan didalam penelitian ini secara terstruktur dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan *interview guide* yang telah ditentukan kepada informan, data yang dikumpulkan dari hasil wawancara ini bersifat primer dari sumber data utama, yaitu pegawai yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam PPDB Kota Semarang, admin sekolah yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam PPDB, dan juga siswa-siswi yang merasakan dampak dari adanya kebijakan sistem zonasi dalam PPDB Kota Semarang.

#### **1.7.6 Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari lokasi baik data primer maupun data sekunder, akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan deskriptif kualitatif adalah analisis yang diwujudkan dengan cara menggambarkan kenyataan atau keadaan suatu objek dalam bentuk uraian kalimat berdasarkan keterangan-keterangan dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian ini. Hasil analisis tersebut kemudian diinterpretasi guna memberikan gambaran yang jelas terhadap permasalahan yang diajukan (Sugiyono, 2012: 428).

## **DOKUMENTASI**



Wawancara bersama Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik Dan Pembangunan Karakter



Wawancara bersama Pak Dian selaku Staf Pengelola Peserta Didik



Wawancara bersama Pak Bambang selaku Guru dan admin PPDB SMPN 14





Wawancara bersama Ibu Endah selaku Guru dan admin PPDB SMPN 10



Wawancara bersama Ibu Dwi selaku Guru dan admin PPDB SMPN 44



Wawancara bersama Siswa SMP Negeri 14



Wawancara bersama Siswa SMP Negeri 10



Wawancara bersama Siswa SMP Negeri 44



Dokumentasi saat launchingnya website PPD Kota Semarang

## **INTERVIEW GUIDE**

### **Dinas Pendidikan Kota Semarang**

#### **1. Pencapaian Tujuan**

- 1) Bagaimana bentuk penyediaan informasi terkait pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?
- 2) Bagaimana bentuk pemerataan kualitas pendidikan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada setiap sekolah yang melaksanakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?

- 3) Apakah upaya pemerintah untuk mendekatkan lingkungan sekolah dengan lingkungan keluarga sudah tepat? Strategi apa saja yang belum bisa berjalan dengan optimal dalam rangka pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 4) Apakah upaya pemerintah untuk menghilangkan eksklusivitas dan diskriminasi di sekolah sudah terwujud ?
- 5) Hambatan apa yang mengakibatkan belum optimalnya pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?

## **2. Adaptasi**

- 1) Apa saja yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam organisasi di dalam menangani pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 2) Apa saja yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan luar organisasi di dalam menangani pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?

## **3. Integrasi**

- 1) Apakah terdapat keterlibatan bidang lain atau organisasi lain dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 2) Sejauhmana sosialisasi tentang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 3) Apakah ada hambatan dalam proses koordinasi dengan beberapa bidang maupun organisasi lainnya? Apabila ada bagaimana cara mengatasi dan meminimalisir hambatan/kendala yang ada tersebut?

## **4. Karakteristik Organisasi**

- 1) Bagaimana bentuk pemberian wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai mengenai pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?

- 2) Bagaimana bentuk pembagian tugas atau spesialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?
- 3) Bagaimana bentuk koordinasi yang dilakukan kepala bidang kepada kepala seksi lainnya terkait pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 4) Apakah pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah melakukan formalisasi pekerjaan?
- 5) Bagaimana pimpinan (Kepala Dinas) terkait untuk melakukan pengawasan dan pengendalian?
- 6) Apa saja teknologi/sarana pendukung yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?
- 7) Bagaimana pemanfaatan teknologi/sarana yang dilakukan oleh pegawai?
- 8) Apakah masih ditemukan kesulitan dalam pengoperasiannya? Jika ditemukan kesulitan, solusi apa yang dilakukan? Jika tidak ditemukan kesulitan, apakah itu berarti anggota organisasi sudah dilatih untuk tanggap terhadap teknologi? Selain itu, bagaimana prosesnya?

#### **5. Karakteristik Lingkungan**

- 1) Apa saja hal-hal di dalam Dinas Pendidikan Kota Semarang yang dapat mengganggu dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 2) Apa saja hal-hal diluar Dinas Pendidikan Pendidikan Kota Semarang yang dapat mengganggu dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?

#### **6. Karakteristik Pekerja**

- 1) Bagaimana peran pegawai dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang? Apakah peran tersebut sudah jelas?

- 2) Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh para pegawai dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?
- 3) Bagaimana komitmen kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang?
- 4) Bagaimana hubungan antarpersonal yang terjalin antar pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang?
- 5) Bagaimana langkah yang diambil oleh pimpinan apabila ada pegawai yang motivasinya menurun?

## **INTERVIEW GUIDE**

### **SMP Negeri 10 Semarang**

#### **1. Pencapaian Tujuan**

- 1) Bagaimana bentuk pemahaman oleh tim pelaksana dalam menjalankan proses penerimaan peserta didik baru di SMP 10 Negeri Semarang?
- 2) Apakah tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang telah jelas?
- 3) Apakah strategi yang telah direncanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam menciptakan sekolah favorit telah dilaksanakan dalam proses penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?
- 4) Strategi apa saja yang belum bisa berjalan dengan optimal dalam rangka pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?
- 5) Hambatan apa yang mengakibatkan belum optimalnya pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?

## **2. Adaptasi**

- 1) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam organisasi?
- 2) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan luar organisasi?

- 3) Bagaimana respon guru, pegawai dan tim pelaksana di dalam menghadapi ketidaksesuaian pada saat proses pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?

### **3. Integrasi**

- 1) Bagaimana bentuk keterlibatan bidang atau organisasi lain yang terkait dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?
- 2) Bagaimana bentuk koordinasi antara tim pelaksana dengan bidang atau organisasi lain di dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang ?
- 3) Sejauhmana sosialisasi tentang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 10 Semarang?
- 4) Apakah ada hambatan dalam proses koordinasi dengan beberapa bidang maupun organisasi lainnya? Apabila ada bagaimana cara mengatasi dan meminimalisir hambatan/kendala yang ada tersebut?

## **INTERVIEW GUIDE**

### **SMP Negeri 14 Semarang**



#### **4. Pencapaian Tujuan**

- 6) Bagaimana bentuk pemahaman oleh tim pelaksana dalam menjalankan proses penerimaan peserta didik baru di SMP 14 Negeri Semarang?
- 7) Apakah tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang telah jelas?
- 8) Apakah strategi yang telah direncanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam menciptakan sekolah favorit telah dilaksanakan dalam proses penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?
- 9) Strategi apa saja yang belum bisa berjalan dengan optimal dalam rangka pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?
- 10) Hambatan apa yang mengakibatkan belum optimalnya pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?

#### **5. Adaptasi**

- 4) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam organisasi?

- 5) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan luar organisasi?
- 6) Bagaimana respon guru, pegawai dan tim pelaksana di dalam menghadapi ketidaksesuaian pada saat proses pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?

## **6. Integrasi**

- 5) Bagaimana bentuk keterlibatan bidang atau organisasi lain yang terkait dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?
- 6) Bagaimana bentuk koordinasi antara tim pelaksana dengan bidang atau organisasi lain di dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang ?
- 7) Sejauhmana sosialisasi tentang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 14 Semarang?
- 8) Apakah ada hambatan dalam proses koordinasi dengan beberapa bidang maupun organisasi lainnya? Apabila ada bagaimana cara mengatasi dan meminimalisir hambatan/kendala yang ada tersebut?

## **INTERVIEW GUIDE**

### **SMP Negeri 44 Semarang**

#### **7. Pencapaian Tujuan**

- 11) Bagaimana bentuk pemahaman oleh tim pelaksana dalam menjalankan proses penerimaan peserta didik baru di SMP 44 Negeri Semarang?
- 12) Apakah tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang telah jelas?
- 13) Apakah strategi yang telah direncanakan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam menciptakan sekolah favorit telah dilaksanakan dalam proses penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?
- 14) Strategi apa saja yang belum bisa berjalan dengan optimal dalam rangka pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?
- 15) Hambatan apa yang mengakibatkan belum optimalnya pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?

#### **8. Adaptasi**

- 7) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam organisasi?

- 8) Apa saja strategi yang dilakukan tim pelaksana penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan luar organisasi?
- 9) Bagaimana respon guru, pegawai dan tim pelaksana di dalam menghadapi ketidaksesuaian pada saat proses pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?

### **9. Integrasi**

- 9) Bagaimana bentuk keterlibatan bidang atau organisasi lain yang terkait dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?
- 10) Bagaimana bentuk koordinasi antara tim pelaksana dengan bidang atau organisasi lain di dalam pelaksanaan penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang ?
- 11) Sejauhmana sosialisasi tentang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di SMP Negeri 44 Semarang?
- 12) Apakah ada hambatan dalam proses koordinasi dengan beberapa bidang maupun organisasi lainnya? Apabila ada bagaimana cara mengatasi dan meminimalisir hambatan/kendala yang ada tersebut?

## MATRIK HASIL WAWANCARA

No.	Fenomena	Pertanyaan	Hasil wawancara
1.	Pencapaian Tujuan	Bagaimana bentuk penyediaan informasi terkait pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?	<p>1) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “untuk informasi mengenai pelaksanaan penerimaan peserta didik baru (PPDB) itu kita bekerja sama dengan Pemkot mbak. Informasi tersebut masuk dalam situsnya Pemkot. Dinas yang mengirim info, pemkot yang share. Lalu untuk website dari PPDB sendiri kita sudah ada bisa dibuka di <a href="http://ppd.semarangkota.go.id">ppd.semarangkota.go.id</a>, kita bekerjasama dengan pihak Dinustek (Dian Nuswantoro Teknologi dan Informasi) sehingga melalui website tersebut masyarakat baik siswa maupun orangtuanya dapat mengetahui informasi terkait PPDB di Kota Semarang”.</p> <p>2) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “kalau untuk penyediaan informasi terkait PPDB kita Disdik Kota Semarang sekarang terintegrasi dengan Pusat Informasi Publik (PIP) dan juga bekerjasama dengan Dinustek (Dian Nuswantoro Teknologi dan Informasi) dalam pembuatan websitenya, dimana masyarakat dapat mengetahui informasi PPDB dengan menggunakan website tersebut. Di website itu masyarakat bisa</p>

			melihat profil sekolah, persyaratan, zonasi, hasil seleksi dan lain-lain lengkap mbak di website itu informasinya ada regulasinya juga.”
		<p>Bagaimana bentuk pemerataan kualitas pendidikan yang diberikan Dinas Pendidikan Kota Semarang kepada setiap sekolah yang melaksanakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?</p>	<p>1) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “upaya untuk pemerataan kualitas pendidikan ini Dinas Pendidikan Kota memiliki anggaran bantuan untuk sekolah baik itu dari APBD maupun APBN, yang sementara ini diperbantukan agar sistem zonasi ini nantinya benar-benar bisa berjalan baik, khususnya membantu sarana prasarana yang disekolah seperti bantuan alat-alat praktek pembelajaran. Nah itulah bantuan yang bisa diberikan ke sekolah dalam rangka pemerataan kualitas pendidikan.”</p> <p>2) Bu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10 “Untuk strategi dari dinas kalo yang namanya sarana dan kualitas guru itu ya pasti ada program-program seperti itu ada pelatihan dan misalnya sekarang diminta untuk UMBK dengan tanpa pake kertas itukan pemerintah juga memberikan bantuan berupa komputernya terpenuhi minimal berapa yang belum</p>

			<p>punya dinas juga memberikan supply.”</p> <p>3) Pak Dian Dwi Julianto, S.Kom selaku staf pengelola peserta didik “Ya itu kita mengikuti sesuai regulasi yang ada, dengan menggunakan zonasi jadi yang bertempat tinggal atau domisilinya dekat dengan suatu sekolah tertentu kita arahkan untuk mendaftarkan diri sesuai zonanya karena memang saat ini sudah tidak bisa seperti dulu lagi ya mbak yang luar domisili atau luar kota itu tidak bisa mendaftar di Kota Semarang.”</p>
		<p>Apakah upaya pemerintah untuk mendekatkan lingkungan sekolah dengan lingkungan keluarga sudah tepat?</p>	<p>1) Ibu Dwi Indrawati selaku guru dan admin PPDB SMPN 44. “Kalo dari pandangan sekolah siswa tentu sangat bagus dan membantu karena memang anak-anak disekitar sini bisa bersekolah ditempat yg dekat tidak perlu jauh tidak keluar dari daerah sini yang memerlukan transportasi setiap harinya. Kalau dari orangtua pastinya terbantu kan mbak tidak perlu sekolah jauh-jauh anak saya bisa langsung sekolah deket rumah.”</p> <p>2) Pak Bambang selaku guru dan admin PPDB SMPN 14 “Dengan adanya sistem</p>

			<p>zonasi tentunya sangat membawa pengaruh positif karena peserta didik sangat dekat antara sekolah dengan rumahnya karena memang penentuan jarak zonasi itu berdasarkan kelurahan, jadi mereka kalo kesekolah hanya jalan kaki atau menggunakan sepeda saja, dan kebetulan lokasi sekolah kami ini berada di dalam kompleks perumahan tidak berada dipinggir jalan raya besar, sehingga tidak berbahaya bagi anak-anak yang menggunakan transportasi sepedanya untuk kesekolah.”</p> <p>3) Ibu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10 “rayon dengan zonasi hampir sama kalo rayon dulukan yang dipakai kecamatan tapi kalo zona sudah lebih mengerucut tapi menyebutkan daerah kelurahan-kelurahan tapi masih batas tidak terlalu sehingga murid terbantu soal akomodasi ke sekolah karena tidak memakan waktu yang lama, ya pastinya dengan adanya sistem zonasi ini banyak masyarakat sekitar SMP 10 ini yang sangat terbantu karena anak-anaknya dapat sekolah dekat dengan rumahnya, itu juga bagus sih</p>
--	--	--	--



			mbak karenakan jarak sekolah kerumah tidak jauh juga mengecilkan resiko yang berbahaya.”
		Apakah upaya pemerintah untuk menghilangkan eksklusivitas dan diskriminasi di sekolah sudah terwujud ?	<p>1) Ibu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10 “tentu saja dengan adanya sistem zonasi ini sedikit banyaknya membawa perubahan kepada pandangan masyarakat maupun orangtua siswa ya mbak ya seperti kita ketahui setiap orangtua pasti dulunya akan berusaha menyekolahkan anaknya disekolah yang bagus dan terkenal favorit, stagment itu kan bisa dikatakan tidak ada lagi sekarang karena kita pun dari pihak sekolah mempunyai kebijakan yang diturunkan oleh dinas bahwa kita wajib menerima siswa-siswi yang berada disekitar sekolah yang masih satu kelurahan dan sesuai zona yang sudah ditentukan tanpa memandang NEM, tentu hal ini ada bagusnya juga karena setiap sekolah jadi rata peserta didiknya”.</p> <p>2) Pak Bambang selaku guru dan admin PPDB SMPN 14 “Kalo dulu itukan sistem rayonisasi lebih lebar dan luas kita bisa sampai meranggan dan demak jangkauannya nah kalo sekarang karena zonasi jadi</p>

			<p>tidak seluas yang dulu cakupan daerahnya, dan perubahannya lagi kalo dulu pas rayonisasi kita bisa mendapat siswa dari SD yang NEMnya tinggi-tinggi tetapi kalo sistem zonasi mau NEMnya rendah atau tinggi dan dia berada di zona kita ya kita harus menerimanya. Jadinya intinya ada sekolah-sekolah yang dulunya favorit sekarang udah tidak. Dan memang untuk tahun inilah peringkat kita agak turun, sangat mempengaruhi mbak yang awalnya kita masuk 10 besar dan hal ini juga dirasakan oleh SMP lainnya seperti SMP 2 yang dulunya terkenal favorit sekarang juga menurun dan bisa dibilang merusak juga kalo dari aspek prestasi sekolah.”</p> <p>3) Ibu Dwi Indrawati selaku guru dan admin PPDB SMPN 44. “tentunya dengan zonasi ini memang menghilangkan eksklusivitas yang ada didalam sekolah mbak, karena semua sekarang rata dan kita pihak sekolah tidak bisa lagi memilih peserta didik yang berprestasi aja, karena memang kita pun dituntut untuk mampu mengimbangi ini semua, untuk prosesnya tentu tidak</p>
--	--	--	---

			<p>mudah karena pasti kemampuan setiap anak itu berbeda-beda tapi itulah letak tantangannya kita.”</p> <p>4) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik “Ya itu kita mengikuti sesuai regulasi yang ada, dengan menggunakan zonasi jadi yang bertempat tinggal atau domisilinya dekat dengan suatu sekolah tertentu kita arahkan untuk mendaftarkan diri sesuai zonanya karena memang saat ini sudah tidak bisa seperti dulu lagi ya mbak yang luar domisili atau luar kota itu tidak bisa mendaftar di Kota Semarang. Jadi melalui regulasi ini mau tidak mau orangtua peserta didik akan mendaftarkan anaknya pada sekolah yang sesuai dengan zona tempat tinggal.”</p>
		<p>Hambatan apa yang mengakibatkan belum optimalnya pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>1) Ibu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10 “masyarakat yang keliatannya belum memahami teknisnya, caranya, sehingga pada waktu mereka pendaftaran itu mereka hanya tinggal datang begitu cek berkas, berkasnya kurang atau misalnya seperti KK, KK itukan paling lambat misalnya terakhir 6 bulan berjalan atau bagaimana lah</p>

			<p>itu yang terkadang mereka tidak tahu, begitu kita minta yang apa ada sesuai juknisnya mereka tidak taulah atau belum tau, belum baca juknis dan sebagainya, itu sih yang kadang membuat proses jadi lama mbak karena ketidaktahuan masyarakat itu tadi.”</p> <p>2) Ibu Dwi Indrawati selaku guru dan admin PPDB SMPN 44.</p> <p>“Kendala ada, karena memang kan kami berada di daerah agak pelosok pedesaan tentunya yang kendala pertama adalah internet (jaringan) karena kebetulan kami dari SMP yang dulunya itu belum negeri ya, kami baru mampu menaikan jaringan pada saat PPD. Jadi ya kita kendalanya disitu tapi kita sudah bisa atasi dengan jaringan kabelnya langsung jadi tidak pakai wifi jadi kabelnya langsung kita arahkan dibeberapa operator itu akhirnya bisa berjalan dengan baik. Kemudian yang kedua, tentunya listrik karena kebetulan di daerah kami ini beberapa kali ada perbaikan disepanjang jalan karena ada pohon atau apa, jadi kendalanya di itu listriknnya. Dan juga menurut</p>
--	--	--	---

			<p>saya ada sedikit masalah pada sosialisasi tidak mengenai artinya kalo ini untuk SMP yang disosialisasi jangan di SMP seharusnya di SD kan kami sudah tau tapikan yang mau masuk SD jadi lebih banyak di SD harus diberikan sosialisasi untuk PPDB SMP kemudian SMA diberikan sosialisasi di SMP tingkatannya kan salah ini kami yang di SMP ada sosialisasi di SMP padahal yang mau masuk dari SD, seharusnya di SD lebih banyak lagi sosialisasi biar tidak banyak pertanyaan karena kami melihat orangtua anak2 SD yang mendampingi masuk sini pada bingung zonasi itu apa toh berarti kan sosialisasinya belum berjalan dengan lancar. Artinya sosialisasi disesuaikan lagi.</p>
2.	Adaptasi	<p>Apa saja yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan dalam organisasi di dalam menangani pelaksanaan sistem zonasi dalam</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “kalau yang namanya adaptasi pasti ada ya mbak, karna untuk regulasinya sendiri sudah mengalami perubahan 2 kali dari Permendikbud No. 14 Tahun 2018 diganti dengan Permendikbud No. 51 Tahun 2019 ya hal ini karna adanya bentuk penyesuaian dan juga perkembangan</p>

		<p>penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>layanan pendidikan yang dibutuhkan jadi ya dilakukan pergantian regulasi itu mbak, dan tugas kita sebagai pelaksana juga harus secepat mungkin menyesuaikan dengan peraturan yang baru tersebut, ya walaupun memang kita dalam penyesuaian perubahan pastinya membutuhkan waktu, karena juga posisinya disini kan tidak semuanya berlatarbelakang dunia pendidikan ya mbak, jadi ya itu kita butuh penyesuaian dan koordinasi antar bidang dan pegawai juga”.</p> <p>2) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  “untuk adaptasi sendiri dari kita pegawai dari Dinas Pendidikan sudah cukup siap ya mbak yang saya liat, karena untuk pergantian sistem atau peraturan seperti ini itu bukan hanya sekali atau dua kali terjadi terlebih lagi kita pegawai sudah berpengalaman soal perubahan kurikulum yang mana kita harus bisa juga menerapkannya dengan baik walaupun tentunya prosesnya yang tidak mudah, terlebih zonasi ini merupakan perubahan</p>
--	--	--	--

			<p>peraturan yang sudah lama melekat di tengah masyarakat. Dari kitanya sendiri sejauh ini mampu dalam melakukan penyesuaian perubahan yang ada sesuai dengan arahan dari atas juga, jadi kita bekerja sesuai dengan pedoman yang ada.”</p> <p>3) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “untuk perubahannya sendiri ada ya mbak karena memang ini peraturan juga mengalami perubahan dari yang dulunya Permendikbud No. 14 Tahun 2018 diganti menjadi Permendikbud No. 51 Tahun 2019, untuk perubahannya apa saja itu ada persoalan daya tampung zonasi yang dulunya 90% menjadi paling sedikit 80%, terus daya tampung pada jalur prestasi yang dulu paling banyak 5% sekarang jadi paling banyak 15%, dan juga dihapusnya sanksi berupa pengurangan bantuan pemerintah pusat/ realokasi dana bantuan sekolah. Seiring dengan perubahan yang terjadi tentunya kita disdik juga menyesuaikan dengan memperhatikan kondisi yang ada dilapangan”</p> <p>4) Pak Bambang selaku guru</p>
--	--	--	---

			<p>dan admin PPDB SMPN 14 “kalo untuk adaptasi dari sistem rayonisasi ke sistem zonasi tidak sulit ya mbak karena memang dulu sebelum zonasi ini kan sudah online jadi dari dulu sampai dengan sistem yang baru ini online terus, kebetulan yang menjadi admin itu yang sudah berpengalaman jadi terbiasa dengan itu, cuma operatornya saja yang diganti-ganti, dan untuk websitenya sendiri menurut kita mudah digunakan. Hanya ada perbedaan satu tombol dari sistem yang lama rayonisasi ke zonasi yaitu kalo dulu ada pembagian rayon kalo sekarang zona.”</p>
		<p>Apa saja yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Semarang di dalam menghadapi ketidaksesuaian lingkungan luar organisasi di dalam menangani pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota</p>	<p>1) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “yang jelas pertama kita mensosialisasikan, yang kedua kita memberikan penjelasan atas perubahan-perubahan yang terjadi mbak, kemudian kita juga ajak diskusi apa yang menjadi kesulitan bagi tim yang ada di sekolah. Intinya kita terus menjalin komunikasi yang baik dengan teman-teman yang ada disekolah maupun juga teman-teman dari instansi</p>



		Semarang?	<p>lainnya yang membantu kami.”</p> <p>2) Pak Dian Dwi Julianto selaku staf Pengelola Peserta Didik  “ya jelas langkah awal kita melakukan semacam pelatihan itu tadi mbak, kalo gak salah waktu itu hari sabtu kita kumpulkan orang-orang kepala sekolah di SMA 1 kemudian kita beri penjelasan detail mengenai PERWAL, SK, dan PERKADIN. Kemudian kalo gak salah hari minggunya kita sosialisasikan ke ketua admin dan operator dari masing-masing sekolah dan disitu kita sudah melakukan ya semacam sosialisasi dan penjelasan.”</p> <p>3) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  “tentunya yang namanya ini adalah suatu bentuk perubahan peraturan kita melakukan yang namanya sosialisasi yang mana diawali dengan sosialisasi dan pelatihan ke setiap admin dan operator yang ada disetiap sekolah, kemudian kita juga lakukan sosialisasi ke masyarakat melalui PKK, media lurah, camat dan masih banyak lagi, yang mana ini kita</p>
--	--	-----------	--

			<p>lakukan untuk mengurangi kebingungan dimasyarakat itu sendiri, memang tidak bisa dipungkiri masih ada masyarakat yang masih belum tau atau mungkin terlambat taunya, tapi sejauh ini itu semua tidak menimbulkan permasalahan yang besar sih mbak.”</p>
3.	Integrasi	<p>Apakah terdapat keterlibatan bidang lain atau organisasi lain dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>1) Ibu Dwi Indrawati selaku guru dan admin PPDB SMPN 44  “Dalam bentuk sosialisasi kami di beberapa sekolah diundang ke dinas pendidikan perwakilan kebetulan panitia PPDB, disana kemudian dikasih pengarahan atas perubahan-perubahan/ perbandingan PPD yang sebelumnya dan pastinya ada dari dinas pendidikan undangan khusus. Ada bentuk pelatihan yang diberikan tetapi tidak diberikan secara berkala namun pernah waktu mendekati PPDB pernah diberikan 2 kali. Namun, saya rasa sosialisasi yang kepada siswa atau orangtua siswa kurang mengena artinya kalo ini untuk SMP yang disosialisasi jangan di SMP seharusnya di SD karena kami sudah tau tapi kan yang mau masuk SD jadi lebih banyak di SD harus</p>

			<p>diberikan sosialisasi untuk PPDB SMP, karena kami melihat orangtua siswa SD yang mendampingi masuk sini pada bingung zonasi itu apa berarti kan sosialisasinya belum berjalan dengan lancar.”</p> <p>2) Ibu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10  “Bentuk koordinasi dari dinas awalnya ada sosialisasi kepala sekolah yang kedua sosialisasi ke admin dan operator itu pasti. Bentuk sosialisasinya seperti bintek jadi kita dikumpulkan kemudian dikenalkan menu-menu apa saja yang ada diwebnya cara penggunaannya gimana tapi hanya sehari.”</p> <p>3) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “Dalam menyusun PPDB (perwal) itu kita melibatkan Lembaga Swadaya Masyarakat yang ada di Kota Semarang, Ombudsmen Republik Indonesia, Perguruan Tinggi, Organisasi Profesi (PGRI), DPK (Dewan Pendidikan Kota Semarang), Komisi D DPRD, Sekretaris Daerah, Wakil Walikota, Walikota, Dinas Sosial, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil</p>
--	--	--	---

			<p>(Dispendukcapil) dan BMPS (Badan Musyawarah Perguruan Sekolah) Kota Semarang. Kalo Dinsos hubungannya dengan zonasi misalnya anak-anak yang ada kasus bencana sosial ada anak yang ditinggal bapak ibunya atau meninggal dan dititipkan ke panti asuhan nah itu kan tugasnya Dinsos, nah kemudian Dinsos membuat surat rekomendasi supaya dia tetap bisa melanjutkan pembelajaran tanpa harus melalui sistem zonasi hanya saja poinnya 5%”.</p> <p>4) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “Tya tentu mbak jadi kita berkerjasama dengan lembaga swadaya masyarakat kemudian Dewan Pendidikan, Ombudsmen sama dinas lainnya seperti Kominfo, Dispendukcapil, Dinas sosial, kemudian juga bagian hukum. Jadi ya kita berkoordinasi dengan instansi-instansi terkait karena memang saling berhubungan dan juga supaya pelaksanaan sistem zonasi PPDB ini juga bisa lebih maksimal lagi</p>
		Sejauhmana	<p>1) Ibu Dwi Indrawati selaku guru dan admin PPDB</p>

		<p>sosialisasi tentang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>SMPN 44</p> <p>“Karena pada saat sosialisasi itu kami belum begitu paham benar didalamnya karena baru dengan kata-kata dan penyampaian saja belum dengan praktek dilapangan pada saat kita masuk didalam aplikasi baru tahu ada, pasti ada beberapa yang belum kita tangkap pada saat sosialisasi di Dinas Pendidikan tapi bisa kita atasi karena memang adakan seperti group WA di satu Kota Semarang yang memang menangani untuk PPD, manakala ada kesulitan kami langsung menghubungi si group wa itu nanti bisa langsung diselesaikan. Dinas pada pelaksanaan PPDB juga datang kesekolah walaupun tidak setiap saat tetapi tetap mereka melakukan pemantuan dan koordinasi.”</p> <p>2) Ibu Endah selaku guru dan admin PPDB SMPN 10</p> <p>“Setelah dikumpulkan biasanya langsung ada group, nah group itu bagus sih mbak dari adminnya atau dari pusat itu dinas pendidikan maupun kalo PPDB kita kerjasamanya dengan UDINUS mereka standby kok mbak dari mungkin tengah malam, jadi</p>
--	--	--	--

			<p>setiap saat bisa konsultasi terkait permasalahan yang ada dilapangan.”</p> <p>3) Pak Bambang selaku guru dan admin PPDB SMPN 14 “Iya sebelumnya kami diberikan sosialisasi, kalo dulu sebelumnya zonasi ini kan sudah online jadi dari dulu sampai dengan sistem yang baru ini online terus, kebetulan yang menjadi admin itu yang sudah berpengalaman jadi terbiasa dengan itu Cuma operatornya saja yang diganti-ganti, dan untuk websitenya sendiri menurut kita mudah digunakan. Hanya ada perbedaan satu tombol dari sistem yang lama rayonisasi ke zonasi yaitu kalo duu ada pemabgaian rayon kalo sekarang zona.”</p>
4.	Karakteristik Organisasi	Bagaimana bentuk pemberian wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai mengenai pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?	<p>1) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “Ya, kita mempunyai Peraturan Walikota No. 15 Tahun 2019 yang tentang pedoman PPDB yang didalamnya sudah diatur mengenai tupoksi masing-masing baik dari tim kota sama tim yang berada di sekolah, jadi tiap tiap tim sudah mempunyai tupoksi masing-masing yang sudah jelas, jadi kita tiap tim ini</p>

			<p>akan terus berkoordinasi dalam penyelenggaraan PPDB di Kota Semarang”.</p> <p>2) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “untuk penjabaran dari tupoksi itu sendiri sudah ada mbak, tugas dari Kepala Dinas itu apa, tugas dari Sekretaris Dinas itu apa kemudian tugas dari kita sebagai kepala Bidang itu apa, yang mana kita ini merupakan bagian dari tim yang ada di tingkat kota. Untuk tugas tupoksinya sendiri ya mengkoordinasikan penyelenggaraan PPDB itu sendiri, menyusun regulasi juga tentunya yang nantinya dijadikan pedoman pelaksanaan, membantu memfasilitasi penyelenggaraan PPDB dan juga pasti kita juga melakukan monitoring dan evaluasi dari penyelenggaraan PPDB. Untuk jumlah pegawai yang ada disini untuk mampu memncukupi kebutuhan yang ada di lapangan ya pastinya kurang mbak.”</p>
		<p>Bagaimana bentuk pembagian tugas atau spesialisasi yang dilakukan</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “kalau pembagian tugas kita sudah berikan melalui</p>

		<p>Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru?</p>	<p>tupoksi masing-masing bidang ya mbak. Biasanya sih kalau ada kegiatan-kegiatan terkait dengan misalnya sosialisasi dari PPDB nanti kita serahkan ke kepala satuan pendidikan masing-masing yang kemudian nanti di tindak lanjuti oleh seksi-seksi yang ada di bidang tersebut. Ya seperti itu mbak kurang lebih pembagiannya, jadi alur kerjanya disesuaikan dengan tupoksinya.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “jadi gini mbak kalau pembagian tugas kita sesuai jobdesknya masing-masing, missal di bidang Pendidikan Dasar ada seksi kurikulum pendidikan dasar, seksi sarana pendidikan dasar dan seksi tenaga kependidikan dasar. Nah yang mana melalui seksi-seksi ini kami dibantu apa bila menemukan permasalahan dilapangan misalnya seperti dalam pelaksanaan PPDB ini tentunya juga kita berupaya untuk memenuhi fasilitas yang ada disekolah maka yang mengurus sarannya ada pada bidang sarana.”</p>
		<p>Bagaimana bentuk koordinasi yang</p>	<p>1) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter</p>



		<p>dilakukan kepala bidang kepada kepala seksi lainnya terkait pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>“kita biasanya melakukan koordinasi dengan tim yang ada disekolah-sekolah terkait sosialisasi juga pelaksanaan PPDB sistem zonasi ini, yang mana nantinya kita juga melibatkan media dalam proses sosialisasi tersebut seperti siaran radio (radio gajah mada, RRI), TV Cakra, Metro TV, media cetak (suara merdeka, jateng pos, wawasan). Juga pastinya secara langsung juga dengan sosialisasi ke PKK, Kepla sekolah (TK, SD, SMP), Camat. Jadi kita dengan bidang satuan pendidikan yang ada ini berkoordinasi untuk pelaksanaan dari PPDB zonasi di Kota Semarang.”</p> <p>2) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik</p> <p>“sebenarnya kalau pelaksanaan PPDB itu berjalan dengan baik ya, jadi kita tidak memerlukan koordinasi yang rumit, koordinasi itu biasanya kita evaluasi, misalnya PPDB kan ada jangka waktu pelaksanaanya, setelah pelaksanaan selesai biasanya kita tim dari kota dan sekolah juga melalukan diskusi atas apa saja yang bisa diperbaiki dari</p>
--	--	--	---

			<p>pelaksanaan PPDB tahun ini. Kalau untuk pada saat pelaksanaan kita pasti melakukan koordinasi itu pasti dan kalo dari tim sekolah mengalami kesulitan kita pasti langsung segera membantu dengan group whatsapp yang ada.”</p>
		<p>Apakah pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah melakukan formalisasi pekerjaan?</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “ya jelas ada mbak, untuk melaksanakan pekerjaan kita mengacu pada Peraturan Walikota Semarang Nmor 61 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dalam peraturan tersebut sudah dijelaskan tupoki masing-masing pegawai sesuai komposisinya.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “pasti ada ya mbak pedoman atau prosedur, kalau untuk menjalankan pekerjaan kita punya Peraturan Walikota Semarang Nomor 61 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Dinas Pendidikan Kota Semarang. Untuk pedoman dalam pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik</p>

			<p>Baru kita mengacu pada Peraturan Walikota Semarang Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Pada Taman Kanak Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, atau Bentuk Lain yang Sederajat di Kota Semarang. Di dalam peraturan tersebut sudah dijelaskan apa saja tugas dari panitia tingkat kota dan sekolah, kemudian alur pendaftaran, persyaratan hingga ke pengumuman hasil seleksi.”</p>
		<p>Bagaimana pimpinan (Kepala Dinas) terkait untuk melakukan pengawasan dan pengendalian?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pak Dian Dwi Julianto selaku staf Pengelola Peserta Didik  “biasanya bapak kepala dinas melakukan rapat untuk evaluasi kepada pegawai-pegawai. Ya memang untuk waktunya nggak tentu ya mbak, terkadang melakukan rapat apabila ada kebijakan baru atau ya ada permasalahan yang harus segera diselesaikan.”</li> <li>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “kalau untuk mengawasi terjun langsung ya pasti bapak Kepala Dinas melakukannya memang hanya saja tidak bisa dilakukan keseluruhan sekolah dan selama pelaksanaan</li> </ol>

			<p>PPDB zonasi itu, karena kan sudah ada bagian-bagian yang ditunjuk langsung untuk mengawai secara lebih konsisten dan biasanya bapak melihat laporan hasil evaluasi dari kita tim paitia tingkat kota yang melaksanakan PPDB zonasi ini.”</p> <p>3) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik “setiap berapa bulam sekali biasanya bapak kepala dinas menyelenggarakan rapat, jadi masing-masing kepala bidang dan jabatan yang terpenting dipanggil untuk berdiskusi bersama membahas kendala atau sejauh mana kegiatan sudah dilakukan. Tapa ya itu kadang kesulitan yang diundang pak Kadis tidak ada ditempat, karena mempunyai kepentingan masing-masing dalam menjalankan tupoksi yang sudah diberikan.”</p>
		<p>Apa saja teknologi/sarana pendukung yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam pelaksanaan sistem zonasi</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik “untuk fasilitas penunjang pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang, kita sudah mempunyai website ya mbak yang mana melalui</p>

		<p>dalam penerimaan peserta didik baru?</p>	<p>website ini kita banyak sekali terbantu karena pekerjaan kita jadi lebih mudah, penyampaian informasi kepada masyarakat juga sangat terbantu dan menurut saya ya lebih efektif lah, karena yang seperti kita ketahui sekarang kalau semua orang pasti punya gadget. Oeh karena itu kita memanfaatkan kemajuan teknologi ini.”</p> <p>2) Siswi-siswi SMP Negeri 14 Semarang yaitu Talia Cahya Wulandari dan Gradiska Auria Subandono  “waktu kita melakukan proses pendaftaran sekolah kita banyak terbantunya melalui website PPDB Kota Semarang itu mbak. Karena disana infonya lengkap terus letak zona kita dimana juga jelas, persyaratan sampe hasil seleksinya kita selalu buka website PPDB itu, ya banyak kebantu sih mbak walaupun memang untuk pengecek berkas kita tetap harus langsung kesekolahnya.”</p> <p>3) Siswi-siswi yang berada di SMP Negeri 44 Semarang yaitu Sicilia Puspita Anggraini dan Friska Aura Ziananta  “ada beberapa konten yang ada diweb yang kurang jelas dan buat kita bingung mbak,</p>
--	--	---	--

			<p>terus untuk jaringan kemaren pas kita ngelakuin proses pendaftaran jaringannya bermasalah karena mungkin tempat tinggal kita yang masih plosok jadi waktu itu saya harus pergi ke warnet.”</p>
5.	Karakteristik Lingkungan	<p>Apa saja hal-hal di dalam Dinas Pendidikan Kota Semarang yang dapat mengganggu dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “jika dilihat dari dalam organisasi sendiri saya merasa tidak ada hambatan yang cukup berarti. Kalau masalah jumlah pegawai secara keseluruhan disini memang kalo dibilang SDM yang banyak juga tidak tapi kita sejauh ini ya bisa mengatasi dan melaksanakan tugas dengan SDM yang ada, terlebih dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “secara internal saya merasa tidak ada kendala ya mbak, proses koordinasi antar pegawai terlebih dalam pelaksanaan PPDB ini cukup baik karena semuanya saling mengetahui dan membantu, dengan sumber daya manusia yang kita punya kita berusaha memaksimalkannya, dan</p>

			<p>memang kalo untuk pelaksanaan dari PPDB ini sendiri karena Kota Semarang sanagt luas kalo hanya dikerjakan oleh pihak dinas pendidikan sendiri tentu kita kurang tapikan kita juga banyak dibantu oleh berbagai pihak.”</p> <p>3) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  “untuk internal kita sendiri khususnya dalam pelaksanaan PPDB ini cukup suportif ya mbak, artinya semua saling membantu, bekerjasama dan juga mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Selama saya disini belum pernah da konflik individu antar pegawai yang begitu parah yang bisa membawa pengaruh buruk atau menghambat dari jalannya pekerjaan kita.”</p>
		<p>Apa saja hal-hal diluar Dinas Pendidikan Pendidikan Kota Semarang yang dapat mengganggu dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “lingkungan luar kita menurut saya sangat suportif ya mbak, maksudnya cukup mendukung dan membantu terlebih dalam pelaksanaan PPDB zonasi ini, memang kita tidak memungkirinya dengan adanya sistem zonasi yang baru ini membawa pro dan kontra</p>

		<p>di Kota Semarang?</p>	<p>terlebih di masyarakat tapi sejauh ini masih bisa kita kendalikan.”</p> <p>2) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “kalau untuk eksternal sendiri karena pelaksanaan PPDB ini sasarannya kepada masyarakat langsung kalau soal pro dan kontra itu pasti mbak, tapi menurut saya kontra yang ada dimasyarakat tidak sampai membuat kegaduhan masih cukup kondusif dan sejauh ini masih bisa kita berikan penjelasan karena biasanya polemik yang muncul di tengah masyarakat berangkat dari kekurangpahaman mereka.”</p> <p>3) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  “untuk masyarakat sendiri seperti yang saya bilang tadi ya mbakmasih ada beberapa yang belum mengetahui perubahan yang terjadi, sehingga banyak menimbulkan pertanyaan, dan kita sudah melakukan sosialisasi yang mana tidak bisa kita pastikan setiap masyarakat mengetahui terlebih memahaminya sehingga terkadang hal ini memicu hambatan, tapi kembali lagi itulah tugas</p>
--	--	--------------------------	---



			<p>kita untuk bisa melayani masyarakat sehingga ya itu kita juga punya website PPD yang didalamnya bisa dituliskan atau dilaporkan apa yang menjadi keluhan dan pertanyaan dari masyarakat nantinya akan kami diskusikan dan kita pertimbangkan.”</p>
6.	Karakterisk Pekerja	<p>Bagaimana peran pegawai dalam pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang? Apakah peran tersebut sudah jelas?</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “ kalau untuk peran dari setiap pegawai, tupoksinya sudah jelas dan sudah diatur dalam perda dan sudah ada SKnya ya mbak. Jadi pegawai melaksanakan peran sesuai tugas yang sudah diatur, namun kita juga tetap dituntut untuk multi-tasking ya mbak istilahnya karena ya itu bagaimana pun tugas kita saling berhubungan.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “perannya jelas ya mbak, karena ada perda yang mengaturnya. Namun karena keterbatasan SDM yang ada, setiap pegawai dituntut untuk dapat menjalankan atau paling tidak memahami tugas dari setiap bidang yang ada dinas ini mbak. Ya itu karena kita saling berhubungan satu</p>

			<p>dengan yang lainnya.”</p> <p>3) Pak Dian Dwi Julianto selaku staf Pengelola Peserta Didik  “peran sudah jelas mbak, karena semua sudah ada tupoksinya, sudah ada tugas masing-masing jadi sudah jelas. Misalnya kita juga melaksanakan pelatihan pada hari sabtu dan minggu sebelumnya sosialisasi kepada kepala sekolah kemudian kita panggil admin dan operator dan dilakukan pelatihan, untuk pelatihannya pada tahun lalu satu kali karena tahun kemaren tidak banyak mengalami perubahan.”</p> <p>4) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “perannya sudah jelas karena setiap tugas fungsi kita ini sudah ada di SK juga ya mbak. Dan untuk pelaksanaan dari PPDB zonasi ini sendiri kita juga sudah banyak melakukan sosialisasi dan sudah sangat jelas alur pelaksanaannya bagaimana bagi setiap tim yang ada disekolah masing-masing.”</p>
		Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh para pegawai dalam	<p>1) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “kalau untuk kemampuan pegawai sendiri berdasarkan</p>

		<p>pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di Kota Semarang?</p>	<p>latar belakang pendidikan yang dimiliki setiap sumber daya manusia (SDM) ya mbak, ada yang cepet tanggap ada yang tidak. Yang jelas, pegawai harus mengerti tentang pedoman dan peraturan yang menjadi dasar melaksanakan tugas. Paling tidak harus baca regulasi yang ada sih mbak, semua pasti bisa kok, saya pikir itu sesuatu yang mudah. Misalnya Undang-undang yang berkaitan dengan pendidikan, sistem pendidikan, pengelolaan pendidikan maupun juga peserta didik, kemudia perda yang mengatur apa, lalu diturunkan lagi permennya. Dan menurut saya kompetensi sebenarnya tidak ada kompetensi yang penting para pegawai mau belajar, baik secara aturan maupun pengalaman dalam pelaksanaan dari PPDB ini sendiri.”</p> <p>2) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “kemampun pegawai dari Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri menurut saya sudah cukup baik ya mbak, hanya saja mungkin untuk upaya meningkatkan kemampuan atau kompetensi dari pegawai</p>
--	--	--	--

			<p>yang belum dilakukan misalnya kayak pelatihan-pelatihan yang menunjang kompetensi karena selama ini pelatihan yang diadakan lebih untuk pelaksanaan program saja. kalau untuk kemampuan pegawai sendiri yang jelas harus mengerti peraturannya, mengerti prosedurnya hanya itu saja sih mbak. Untuk pekerjaan kita sendiri cenderung hanya berulang-ulang dan tidak begitu sulit.”</p> <p>3) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama “untuk kompetensi yang dimiliki dari setiap pegawai yang ada pasti berbeda-beda ya mbak, karena ini juga berdasarkan pengalam kerja, kalo seperti saya yang sudah lama ini sedikit banyaknya dengan pengalaman yang ada kompetensi yang saya miliki juga meningkat, walaupun misalnya tidak mengetahui secara mendalam tetapi hal-hal yang mendasar sudah mngetahuinya. Tapi tidak menutup kemungkinan kita masing-masing pegawai saling berbagi pengalaman kepada pegawai lainnya, karena bagaimana pun yang namanya kita kerja disatu organisasi kita gak bisa ya</p>
--	--	--	---

			<p>mbak bekerja sendiri tanpa bantuan dari orang lain, ya menurut saya sih kemampuan kompetensi setiap pegawai sudah baik ya.”</p>
		<p>Bagaimana komitmen kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang?</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “ya tentunya kita memiliki komitmen ya mbak, komitmen dalam bekerja menjalankan tupoksi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dan menurut saya komitmen itu sendiri sangat penting dalam menjalankan tugas-tugas kita karena komitmen inilah yang menjadi semacam pengikat bagi kita.”</p> <p>2) Pak Spto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “komitmen pasti kita berkomitmen mbak, karena kita bekerja disini sudah ada janji-janji yang kita tanda tangani dan termasuk komitmen dalam bekerja. Untuk pelaksanaan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru sendiri kita ya melakukan prosedur yang ada.”</p>
		<p>Bagaimana hubungan antarpersonal yang terjalin antar</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “Kalau kita santai-santai saja, baik-baik saja tidak ada</p>

		<p>pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang?</p>	<p>konflik. Hubungan antarpersonalnya sangat harmonis sejauh ini mbak.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter  “rukun ya mbak, kalo gak rukun pastinya lingkungan kerja kita jadi gak kondusif. Kalau berbicara konflik pasti ada, dimana-mana konflik pasti ada, tapi semuanya bisa diselesaikan secara kekeluargaan, perbedaan pendapat pasti ada, tapi semuanya bisa diatasi atau diselesaikan.”</p> <p>3) Pak Sutarto selaku Kabid Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  “hubungan antarpersonal antar kita sendiri saya melihat rukun yang mbak, kalo persoalan jenuh pasti ada, jadi keluhan juga pasti muncul tapi pekerjaan tetap menjadi tanggung jawab dan harus dilaksanakan.”</p>
		<p>Bagaimana langkah yang diambil oleh pimpinan apabila ada pegawai yang motivasinya menurun?</p>	<p>1) Pak Dian Dwi Julianto Selaku staf Pengelola Peserta Didik  “biasanya kalo ada permasalahan Pak Kasi dibantu dengan Pak Kadis, mengajak diskusi, mencari jalan keluarnya. Karena kalo terdapat permasalahan di dalam suatu lingkungan organisasi, gak enak ya mbak dan sangat</p>

			<p>mempengaruhi kinerja dari setiap pegawai dan bisa menghambat juga.”</p> <p>2) Pak Sapto selaku Kasi. Peserta Didik dan Pembangunan Karakter “kalau ada permasalahan internal pastinya saya selesaikan mbak saya ajak ngobrol dan juga saya ajak untuk diskusi bersama-sama, memperbaiki komunikasi, permasalahan apa diberi masukan dan solusi, beri semangat bersama-sama. Intinya keterbukaan komunikasi.”</p>
--	--	--	---