

BAB II

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

2.1 Analisis Internal Perusahaan

Lingkungan internal merupakan proses perencanaan strategi perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga mampu mengelola peluang dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan secara efektif. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler (2005), analisis lingkungan internal merupakan penggabungan antara kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) eksternal. Analisis internal perusahaan merupakan kondisi lingkungan yang dibagi menjadi lima faktor, yaitu sumber daya manusia, sarana operasional, keuangan dan penelitian pemasaran dan distribusi serta pengembangan suatu fungsi rekayasa. Pada analisis lingkungan internal, dilakukan analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap Direktorat SMA.

1) Sumber Daya Manusia

Analisis sumber daya manusia di instansi dilakukan dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen. Sumber daya manusia yang ada di Direktorat SMA terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dari pengadaan Direktorat SMA untuk PPNPN (*Cleaning Service* dan Petugas Keamanan) serta Tim Teknis yang akan ditugaskan ke masing-masing bidang yang ada di Direktorat SMA. Struktur

organisi direktorat dipimpin oleh Direktur yang membawahi Kepala Subbag Tata Usaha dan Jabatan Fungsional bidang program kerja. Terkait dengan kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif, Direktorat SMA melakukan pengangkatan pegawai, penilaian dan promosi, pelatihan dan pengembangan, serta sanksi dan tunjangan. Peningkatan kompetensi untuk PNS dan Tim Teknis selalu dilakukan melalui pelatihan kerja tematik yang diadakan masing-masing bidang setiap minggu atau setiap bulannya. Dalam loyalitas dan dedikasi kerja, Direktorat SMA merekrut tenaga kerja yang diharapkan memiliki kualifikasi pendidikan atau pengalaman yang sesuai dengan kompetensi, salah satunya melalui CPNS. Berdasarkan kualifikasi pendidikan, PNS di dominasi oleh pendidikan Sarjana sebanyak 50%, S2-S3 30% dan SMA 20% dengan jumlah keseluruhan 120 orang. Namun, kualitas SDM yang ada tidak memenuhi tantangan yang ada di era digital. Sehingga di perlukan peningkatan kompetensi yang relevan.

2) Sarana Operasional

Direktorat SMA memiliki sarana prasana yang mendukung operasional kantor seperti fasilitas teknologi dan mesin. Selain itu Direktorat SMA memiliki sistem pengendalian persediaan yang mengontrol kegiatan produksi kantor dan pembiayaan.

3) Pemasaran dan Distribusi

Sebagai institusi pemerintah, Direktorat SMA dituntut untuk memberikan transparansi baik dari segi anggaran, kinerja, maupun layanan

tata kelola pendidikan. Hal ini dilakukan dengan adanya *Website* Direktorat SMA dan akun media sosial seperti Instagram, Twitter, Facebook, Youtube yang berisi informasi terkait kegiatan yang dilakukan Direktorat SMA agar mudah diakses dan lebih dekat dengan masyarakat khususnya peserta didik di jenjang SMA. Sedangkan pendistribusian barang yang berkaitan dengan kebutuhan pelayanan pendidikan seperti ijazah memanfaatkan pihak ekspedisi dalam pengantarannya.

4) Keuangan

Direktorat SMA mendapatkan dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Setiap bidang pelaksana mendapatkan alokasi dana target program yang akan di capai, masing-masing bidang mendapatkan, Sarana dan Prasaran 27,74%, Peserta Didik, 41.49%, Penilaian 9,27% dan Tata Usaha 11,09%. Dana ini digunakan untuk meningkatkan layanan pendidikan SMA khususnya pada program bantuan pemerintah pemberian. Bantuan ini terdiri dari Belanja Sosial dan Belanja Barang. Sedangkan anggaran internal hanya sebesar 4,25% yang terdiri dari Belanja Pegawai 4.80% dan Belanja Modal 0,55%.

2.2 Analisis Eksternal Perusahaan

Analisa lingkungan bisnis eksternal dapat mengidentifikasi sebuah peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dengan memperhatikan lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi atau biasa disebut dengan analisis PEST (Ward dan Peppard, 2002). PEST dapat menilai

sebuah kondisi dan menilai sebuah strategi perusahaan yang terdiri dari pemasaran dan ide. Hasil analisis ini dapat mendukung analisis SOWT.

1) Politik

Pengaruh politik meliputi berbagai kebijakan pemerintah, stabilitas politik pemerintahan, hukum, aturan formal maupun norma-norma yang dapat mempengaruhi proses bisnis dari Direktorat SMA. Beberapa fungsi yang dijalankan oleh Direktorat SMA adalah terkait perumusan standar, kebijakan, penjaminan mutu dan pemantauan di bidang tata kelola pendidikan Sekolah Menengah Atas. Dapodik (Data Pokok Pendidikan) yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 79 Tahun 2015 Tentang Data Pokok Pendidikan diproyeksikan akan menjadi basis data tunggal untuk tata kelola data pendidikan, sebagaimana dimaksud Pasal 2 Peraturan Menteri tersebut. Kebijakan Digitalisasi Ijazah juga ditegaskan dalam Pasal 8 dan 9 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 43 Tahun 2019 yang menyatakan bahwa nilai ujian dan nilai rapor wajib disampaikan melalui Dapodik tersebut, agar terbentuk portofolio didik digital. Rancangan ijazah elektronik pun sudah disampaikan oleh Dr. Junus Simangunsong, MT dalam Rapat Kerja Bidang Penilaian yang bertempat di Hotel Haris Sentul City, Bogor, Jawa Barat tanggal 22 – 25 September 2020. Namun, hingga saat ini elektronik ijazah masih berbentuk rancangan, sembari

menunggu keputusan lebih lanjut dari Pimpinan dalam hal ini Menteri dan Direktur SMA.

2) Ekonomi

Analisa pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi sangat berkaitan dengan daya beli konsumen. Selain itu, kondisi perekonomian negara, tingkat kesejahteraan masyarakat di berbagai daerah, maupun kebijakan ekonomi yang dibuat hal yang berpengaruh terhadap Direktorat SMA. Besarnya biaya pendidikan menjadi faktor penting dalam menyiapkan sumber daya manusia melalui penyelenggaraan pendidikan Tingkat kesejahteraan sebuah keluarga mempengaruhi bagaimana keluarga tersebut memandang pendidikan dan layanan pendidikan sebagai prioritas. Besarnya biaya pendidikan menjadi faktor penting dalam menyiapkan Sumber daya manusia melalui penyelenggaraan pendidikan. Namun, kondisi ekonomi dan kesejahteraan masyarakat diberbagai daerah menjadi penentu utama dalam penggunaan layanan pendidikan. Faktor ekonomi ini coba diatasi oleh Pemerintah melalui Direktorat SMA berupa memberikan layanan pendidikan berupa akses layanan pendidikan bagi seluruh rakyat Indonesia. Semakin baik kondisi ekonomi dan tingkat kesejahteraan masyarakat mendorong terciptanya kondisi pendidikan yang lebih baik.

3) Sosial

Faktor sosial dalam lingkungan eksternal berdampak kepada penilaian ataupun sikap *stakeholder* kepada organisasi itu sendiri, dalam hal ini Direktorat SMA. Faktor sosial tersebut antara lain kebudayaan, demografi, agama, pendidikan, etnik, keluarga, dan *gender*. Dalam menciptakan dinamika pendidikan yang stabil, baik sekolah/pemerintah, orang tua, siswa dan masyarakat bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan. Sehingga tren sosial yang terjadi di masyarakat juga berpengaruh terhadap operasional Direktorat SMA, tentunya perencanaan dan strategi peningkatan kinerja organisasi harus selalu mengacu pada perkembangan sosial masyarakat. Keyakinan/kepercayaan masyarakat dan perubahan perilaku masyarakat dinilai sangat besar dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan layanan yang diberikan Direktorat SMA adalah yang disesuaikan dengan kondisi sosial di lingkungan masyarakat.

4) Teknologi

Perubahan dan perkembangan teknologi di dunia, dapat menghasilkan peluang dan ancaman terhadap hasil produk atau layanan yang diberikan oleh Direktorat SMA untuk para pengguna. Pemanfaatan teknologi yang digunakan berkaitan dengan infrastruktur, biaya pengadaan dan perubahan teknologi sangat berpengaruh terhadap kapasitas nilai organisasi dalam memberikan layanan. Akses informasi

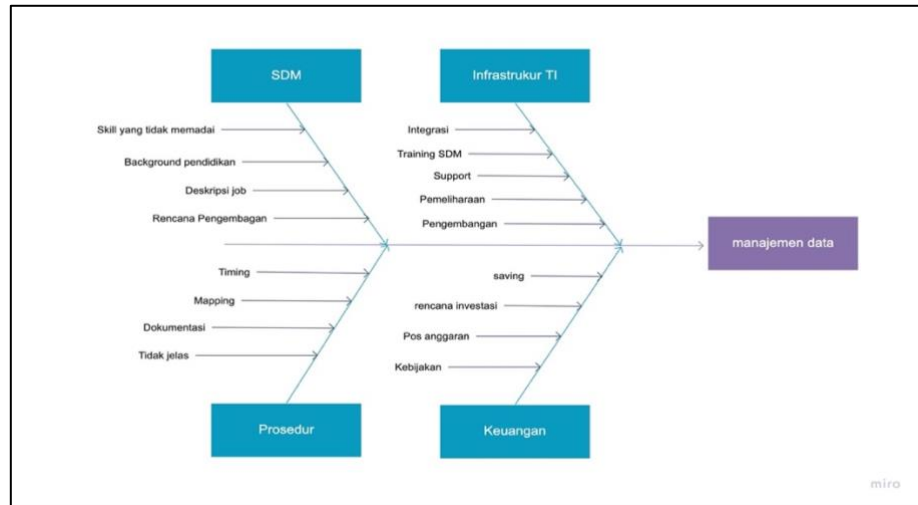
yang mudah, pelaporan yang lebih termanajemen, data akademik yang tersentralisasi dan terintegrasi akan didapatkan dengan penggunaan teknologi. Direktorat SMA telah memanfaatkan teknologi ICT dalam menciptakan proses produksi dan layanan untuk masyarakat khususnya satuan pendidikan. Namun di balik itu, penyediaan infrastruktur dan SDM yang kompeten belum terlatih dengan maksimal.

5) Ekologi

Direktorat SMA telah menerapkan budaya *paperless* untuk mendukung kebijakan *e-government* dengan menggunakan penyimpanan arsip digital. Sehingga dengan berjalannya sistem elektronik yang digunakan memiliki keuntungan dalam sisi aksesibilitas dan keramahan lingkungan. Meskipun pada nyatanya pengarsipan dokumen cetak masih tetap dilakukan.

2.2.1 Analisis *Fishbone*

Analisis fishbone merupakan alat untuk mengidentifikasi penyebab permasalahan yang terjadi di organisasi ketika organisasi berfikir pada rutinitas sehingga menghasilkan efek dan sebab potensial yang dapat dianalisa melalui *brain storming*.



Gambar 2.1 *Fishbone Diagnostic*

Berdasarkan gambar diatas, permasalahan didalam organisasi adalah terkait manajemen data yang belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari empat faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Sumber daya manusia sebagai peran penting dalam menjalankan tugas dan fungsi Direktorat memiliki permasalahan dalam kemampuan penggunaan IT dan juga *Analisa problem solving*. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan penempatan tugas yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Baik untuk PNS ataupun Tim teknis belum memiliki kemampuan yang baik dalam cakap digital. Rencana pengembangan yang dilakukan Direktorat belum optimal dilakukan. Sedangkan dalam infrastruktur IT permasalahan terdapat di integrasi data yang belum berjalan dengan baik dikarenakan kebutuhan infrastruktur yang belum mencukupi serta unit bisnis belum memiliki sistem integrasi yang menghubungkan antar unit kerja. Sedangkan sumberdaya yang menanangani IT tidak sesuai dengan

disiplin ilmu yang diharapkan. Selain itu tidak memiliki rencana strategis yang terstruktur dalam pengelolaan IT sehingga penanganan IT dilakukan secara sementara. Dalam hal keuangan belum adanya kebijakan dan pengaturan prosedur terkait perencanaan dan pengadaan jasa terkait kebutuhan aplikasi spesifik dalam pengelolaan data khususnya dalam pengelolaan ijazah.

2.2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat untuk mengukur faktor-faktor penentu kesuksesan yang ada diorganisasi baik yang dimiliki seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta kesuaian sumber daya manusia menjadi faktor penentu untuk menentukan kesuksesan organisasi. Analisis SWOT dapat menjadi dasar pengukuran strategi dalam kebutuhan teknologi informasi dimasa mendatang dengan mengetahui faktor internal dan eksternal organisasi.

a) Kekutan dan Kelemahan (*Strenght & Weakness*)

Analisis Kekuatan dan Kelemahan Direktorat SMA dilakukan dengan mengetahui faktor lingkungan internal layanan pendidikan sebagaimana telah dikemukakan di atas.

Tabel 2.1 Kekuatan dan Kelemahan Direktorat SMA

Kekuatan	Kelemahan
1. Keinginan besar untuk melakukan perubahan	1. Sumber daya manusia kurang berkompeten & sumber daya lainnya yang belum setara
2. Program kerja mengikuti perkembangan zaman	2. Kurangnya kontribusi dukungan teknis
3. Memiliki sumber dana yang kuat	3. Pemanfaatan SI/TI yang belum optimal
4. Terhubungnya pengembangan IT dengan program Direktorat	4. Belum adanya peraturan intern yang tegas

b) **Peluang dan Ancaman (*Opportunity & Threats*)**

Analisis peluang dan ancaman Direktorat SMA dilakukan dengan mengetahui faktor lingkungan eksternal layanan sebagai berikut.

Tabel 2.2 Peluang dan Ancaman Direktorat SMA

Peluang	Ancaman
1. Demografi	1. Kebijakan pemerintah yang berubah
2. Karyawan berpotensi berkembang	2. Teknologi baru (sistem instan)
3. Kerjasama dengan pihak luar untuk melakukan R&D	3. Sedikit SDM yang memiliki latar belakang pendidikan dan skill yang memadai
	4. Budaya

c) Analisis Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Tabel 2.3 Matriks SWOT Direktorat SMA

<p>Lingkungan Internal</p> <p>Lingkungan eksternal</p>	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan besar untuk melakukan perubahan 2. Program kerja mengikuti perkembangan zaman 3. Memiliki sumber dana yang kuat 4. Terhubungnya pengembangan TI dengan program Direktorat 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM dan SD lainnya kurang berkompeten & setara 2. Kurangnya kontribusi dukungan teknis 3. Pemanfaatan SI/TI yang belum optimal 4. Belum ada peraturan intern yang tegas
<p>Peluang (<i>Oppportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografi 2. Karyawan berpotensi berkembang 3. Menjalin kerjasama dengan dengan pihak luar untuk melakukan R&D 	<p>Strategi S-O :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun dan mengembangkan infrastruktur teknologi (S1, S4 dengan O1) 2. Penyesuaian program kerja dgn kebutuhan kompetensi di lapangan kerja (S2 dengan O2). 3. Memperluas target pemasaran ke dalam program kerja dan sasaran strategis (S3 dengan O2,O3) 	<p>Strategi W-O :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas layanan dan memperluas jaringan pemasaran (W3,W4 dengan O1 dan O3). 2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM yang kompeten dengan pengumuman rekrutmen terbuka(W1, O3) 3. Meningkatkan Kerjasama dalam meningkatkan pelayanan pendidikan (W2 dan O3)

Ancaman (Threats)	Strategi S-T :	Strategi W-T :
1. Kebijakan pemerintah yang berubah 2. Teknologi baru 3. Sedikit sdm yang memiliki latar belakang pendidikan dan skill yang memadai 4. Budaya	1. Melakukan <i>maintainance</i> SI/TI dan pembaruan / update secara berkala. (S1,S3 dengan T2) 2. Berkoordinasi dan selalu meminta masukan dari Pejabat/Pemerintah yang berkuasa (S2, S4 dan T1). 3. Melakukan efisiensi anggaran pemerintah (S3 dengan T2 dan T4). 4. Merekrut pegawai sesuai dengan kualifikasi (S1 dengan T3)	1. Memeberikan training bagi pegawai (W1 dengan T3) 2. Perbaikan dan pembangunan budaya kerja yg lebih baik (W4 dengan T4) 3. Menyediakann layanan publik (W2 dengan T1 dan T2) 4. Meningkatkan keberlangsungan sistem yang telah di bangun (W3 dengan T2)

(Sumber: Penulis, 2021).

Berdasarkan analisis matriks SWOT, menunjukkan adanya berbagai kombinasi faktor-faktor yang mempengaruhi Direktorat SMA dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi alternatif untuk dikembangkan dalam menghadapi ancaman yang ada. Pengembangan Strategi SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi S - O :

Strategi S – O yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang mungkin

didapatkan. Dalam hal ini Direktorat SMA menggunakan kekuatan dan peluang yaitu : memiliki keinginan besar untuk melakukan perubahan (S1) dengan adanya pengembangan TI pada program kerja (S4) dengan bonus demografi berupa banyaknya penduduk di usia produktif (O1) untuk meningkatkan kesejahteraan pendidikan SMA di Indonesia yang relevan dan berkelanjutan.

Adanya program kerja yang dinamis dan mengikuti perkembangan zaman (S2) dapat memanfaatkan pertumbuhan ekonomi dengan cara program kerja yang lebih disesuaikan kebutuhan kompetensi di lapangan kerja (O2). Selain itu, Direktorat SMA memiliki sumber dana yg kuat (S3), sehingga dapat digunakan dalam meningkatkan kerjasama dengan pihak eksternal agar target pembangunan bisa lebih meluas (O3) serta meningkatkan kompetensi SDM untuk unggul dalam kinerja organisasi (O2).

2. Strategi W - O

Strategi W – O dengan memanfaatkan peluang dalam menunjukkan layanan publik yang prima. Kelemahan perusahaan yang dimiliki adalah sumber daya manusia yang kurang berkompeten (W1) dan kurangnya pemanfaatan TI (W3) perlu dilakukan peningkatan kualitas dan kuantitas SDM yang kompeten dengan merekrut pegawai secara terbuka untuk menghasilkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi dan tuntutan perkembangan digital yang dibutuhkan (O2). Selain itu, kurangnya

kontribusi dukungan teknis (W2) menyebabkan adanya program yang tidak berjalan dengan maksimal maka perlu dilakukan kerjasama dengan pihak eksternal dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan memperluas jaringan pemasaran (O3). Layanan dan distribusi yang lamban juga menyebabkan kualitas layanan menurun karena tidak adanya aturan internal yang tegas dalam mengatur proses bisnis organisasi sehingga perlu merancang kebijakan dalam berbagai bidang demi pemerataan pendidikan (O1).

3. Strategi S- T

Strategi S – T untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dari kekuatan yang dimiliki organisasi serta ancaman yang dihadapi. Memiliki keinginan yang besar (S1) untuk berubah dan tersedianya sumber dana (S3) yang kuat dapat melakukan pemeliharaan atau pembaharuan sistem/ teknologi secara berkala (T2) dan merekrut pegawai sesuai dengan keahliannya (T3). Selain itu, program kerja yang mengikuti perkembangan zaman (S2) dapat menghadapi perubahan kebijakan dengan berkoordinasi dengan pemerintah (T1) serta melakukan pembaharuan teknologi (T2) dalam meningkatkan kualitas dan layanan produk pendidikan. Adanya sumber pendanaan yang kuat (S3) terhadap budaya atau cara pandang masyarakat dengan melakukan efisiensi anggaran yang digunakan untuk menghindari kebocoran anggaran (T4).

4. Strategi W – T

Strategi W – T dengan memperluas jaringan pemasaran dimana strategi ini dilakukan dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Masalah dari sumber daya manusia (W1) dapat diberikan training bagi pegawai (T3) untuk meningkatkan kemampuan bidang. Selain itu belum adanya aturan yang tegas (W4) dapat diperbaiki dengan pembangunan kerja yang lebih baik (T4) dengan membangun hubungan kerja baik personal dan intrapersonal. Selain itu, kurangnya dukungan teknis (W2) menyebabkan banyaknya perubahan kebijakan terkait tugas dan program kerja bidang (1) menyebabkan ketidakjelasan kebutuhan dalam prioritas bisnis (T4) sehingga diperlukan pembentukan layana publik sebagai tempat komunikasi antar pemerintah dan masyarakat. Selain itu penggunaan sistem yang ada (W3) dapat dioptimalkan di perbaharui untuk meningkatkan keberlangsungan sistem (T2).

2.2.3 Business Model

Business model canvas (BMC) dapat menggambarkan secara sederhana dengan lingkup yang luas bagi kondisi perusahaan berdasarkan segmen konsumen, biaya, hubungan dengan mitra, aset vital, *chasflow*. dan value yang ditawarkan. Dalam konteks pemerintahan, 9 (sembilan) elemen penting harus mendapatkan perhatian dalam sinergi untuk implementasi kebijakan dan pelayanan publik. Berikut ini adalah bentuk BMC Direktorat SMA.

Tabel 2.4 Business Model Canvas Direktorat SMA

Government Key Partners	Government Key Activities	Government Value Proposition	Government Relationship	Public Segment
<ul style="list-style-type: none"> - Kemendikbud - Dirjen Paud, Dikdasmen - Dinas Pendidikan Provinsi/Kab/Kota - Sekolah SMA - KPPN Kemenkeu - LPMP - <i>Supply chain</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan anggaran - Sosialisasi kebijakan - Pelaksanaan program kerja - Pengembangan kemitraan - Pelayanan publik 	<ul style="list-style-type: none"> - Layanan prima publik - Bantuan Pendidikan - Kualitas tata Kelola pendidikan dan sistem pengendalian manajemen - Bimbingan teknis dan supervisi 	<ul style="list-style-type: none"> - Direktur - Kepala Subbag Tata Usaha - Koordinator Bidang - Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Masyarakat umum - Siswa/Siswi SMA - Guru SMA
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM - Kebijakan pemerintah - Aturan Instansi - Finansial - Fisik 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> - <i>Social media</i> - Email - <i>Hotline access</i> - Kantor 	
<p>Government Budget Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program Kerja (PIP, BOS, pembinaan sekolah, penguatan ekstrakurikuler, UKS, program manajemen layanan sekolah, bantuan operasional sekolah terbuka, pembangunan dan renovasi sekolah) - Layanan sarana dan prasarana - Layanan manajemen satuan kerja - Layanan perkantoran 		<p>Government Income-Source</p> <ul style="list-style-type: none"> - APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) 		

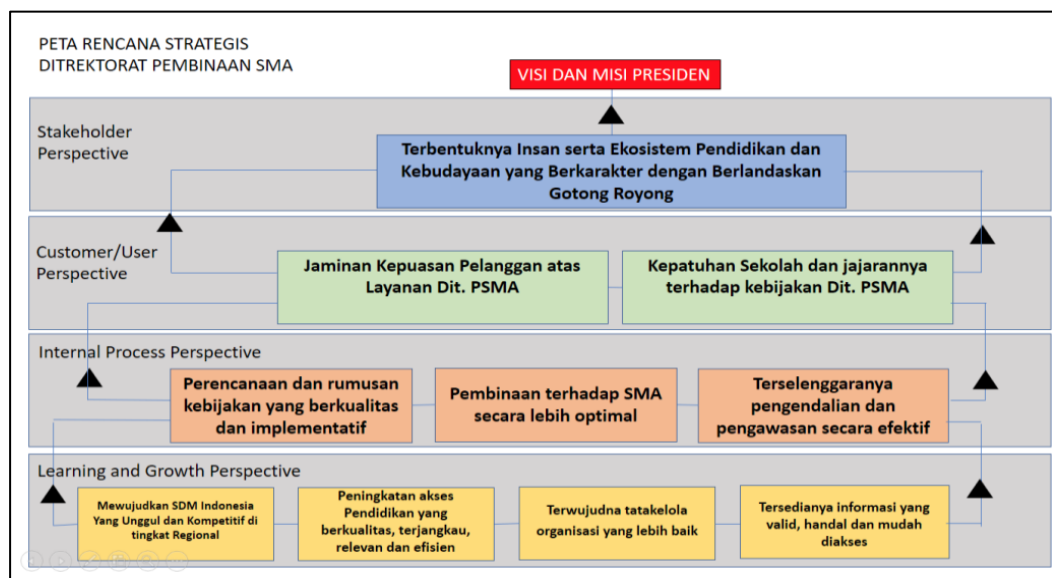
(Sumber: Penulis, 2020).

2.3 Technology Usage

Direktorat SMA dalam melakukan proses bisnisnya menggunakan teknologi yang dibagi menjadi tiga, yaitu aplikasi *fronted* yang digunakan baik oleh Direktorat, Dinas Pendidikan dan Sekolah sebagai layanan yang diberikan. Manajemen aplikasi dikhususnya untuk penggunaan internal perusahaan serta infrastruktur yang ada di Direktorat SMA memiliki *Data Center* pada pengelolaan jaringan TIK baik pada penggunaan aplikasi dan sistem berjalan. Pemanfaatan Dapodik sebagai data pusat yang digunakan dalam pengambilan kebijakan program pendidikan. Dapodik ini dalam bentuk replika yang dikelola oleh Setdijen Dikdasmen sebagai proses *mirroring server database* Dapodikdasmen ke *server* yang dimiliki oleh Direktorat SMA. Dengan meningkatnya *server database* Direktorat SMA, pengembangan aplikasi transaksional dapat dilakukan bertahap dan terencana sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit. Penggunaan manajemen aplikasi pada praktiknya masih menggunakan sistem yang terpisah, namun pada pengelolaan keuangan sudah menggunakan *Enterprise Resource System (ERP)* yang telah terintegrasi langsung dengan Kementerian Keuangan sebagai bentuk pengawasan dan pemanfaatan anggaran yang digunakan pada rencana program kerja yang diusulkan. Dalam manajemen data, Direktorat SMA memiliki sistem informasi khusus pengelolaan Manajemen Data Pokok Sekolah menengah atas dan Dapodik. Selain itu, dalam pengembangan program terdapat aplikasi E-Monev untuk mengukur capaian kinerja dari target pembangunan pendidikan SMA berbasis Android. Pengembangan aplikasi untuk layanan *front end* berdasarkan pembagian unit kerja. Pada Bidang penilaian, layanan ini dikhususnya

bagi Satuan Pendidikan seperti aplikasi E-Rapor berbasis desktop, E-Modul sebagai media pembelajaran elektronik yang dapat diakses dengan *Book Reader* dan perangkat *mobile* secara gratis.

2.4 Strategi dan Motivasi Bisnis



(Sumber : Internal Perusahaan, 2020).

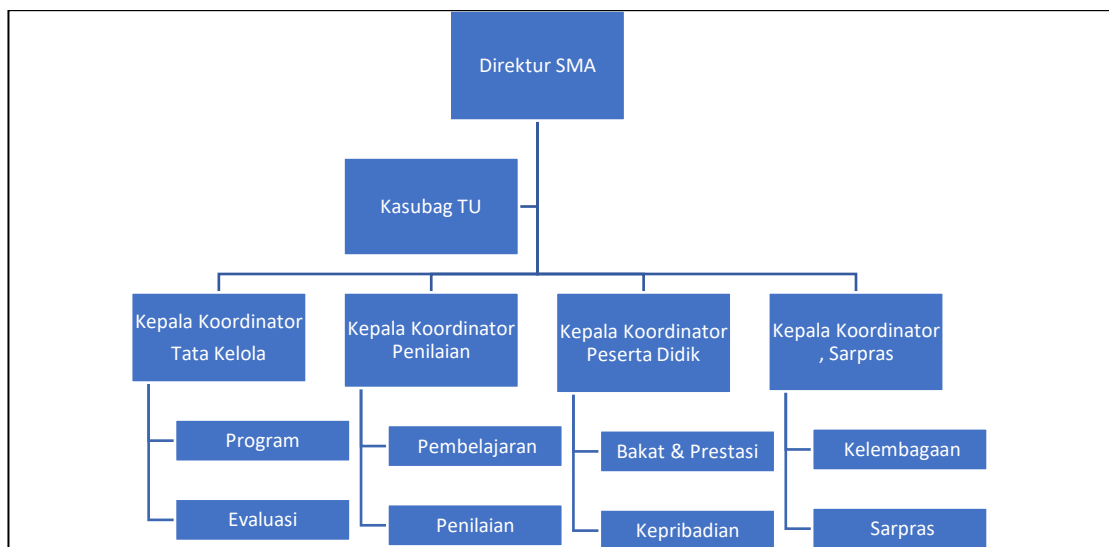
Gambar 2.2 Rencana Strategis Direktorat SMA

Strategi yang dibangun Direktorat SMA untuk pembangunan pendidikan tahun 2020-2024 adalah dengan melibatkan pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung daya saing digital dan peningkatan produktivitas kerja. Penguatan tata kelola IT menjadi perencanaan utama yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan tercapainya pemerataan dan percepatan pendidikan di Indonesia yang berkualitas. Tingginya pertumbuhan pendidikan SMA sejalan dengan keinginan masyarakat yang ingin melanjutkan

pendidikan lebih tinggi bagi putra/putrinya. Besarnya sumber daya tersebut membuat Direktorat SMA harus mampu mensinergikan kemampuan proses bisnis, SDM dan teknologi untuk dapat mengelola satuan pendidikan. Layanan yang dimiliki direktorat SMA adalah bentuk penghubung antar organisasi baik di pusat dan daerah agar pemanfaatannya sebagai jaringan pengelolaan data dapat menjadi media komunikasi. Pembangunan IT meliputi aspek sumber daya manusia, infrastruktur, perancangan layanan, perbaikan layanan, operasionalisasi dan transisi layanan. Selain itu Direktorat SMA memiliki tujuan dalam meningkatkan mutu satuan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Atas melalui penguatan tata kelola IT untuk mendukung tercapainya visi dan misi Direktorat SMA. Selain itu, mewujudkan pengelolaan pendidikan yang partisipatif, transparan dan akuntabel pada pada jenjang Sekolah Menengah Atas dengan pemanfaatan Dapodik. Adapun motivasi dari Direktorat SMA untuk terus berkinerja dengan prima adalah *‘Berkomitmen untuk menciptakan Pelajar Pancasila yang merupakan perwujudan pelajar Indonesia sebagai pelajar sepanjang hayat yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila’*.

2.5 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, keputusan organisasi terkait dengan program kerja Direktorat SMA dilakukan dari Direktur sebagai tahap perencanaan kebijakan sampai pada Sub Koordinator sebagai *first line manager* yang berkaitan dengan pegawai. Berikut ini adalah bagan hubungan level manajemen di Direktorat SMA.



(Sumber : Internal Perusahaan, 2020).

Gambar 2.3 Struktur Organisasi Direktorat SMA

Pada Gambar 4. Merupakan struktur organisasi Direktorat SMA dimana terdapat bidang-bidang pengelompokan program kerja yang terdiri dari 4 bidang, yaitu Tata usaha, tata kelola, penilaian, Peserta didik dan Sarana Prasarana. Setiap bidang memiliki kepala koordinator yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas bidang dimana masing-masing bidang memiliki dua Sub Koordinator yang bertanggung jawab terhadap kontrol dan monitoring tugas bidang.

2.6 Analisa Sumber Daya (*Financial dan non Financial*)

2.6.1 *Financial*

Sumber daya finansial APBN berupa anggaran yang dialokasikan kepada Direktorat SMA untuk rencana kegiatan dalam kurun waktu satu tahun khususnya pada program Bidang Penilaian. Sasaran kegiatan program itu

“Tercapainya Perluasan dan Pemerataan Akses Pendidikan SMA Bermutu, Berkesetaraan Jender, dan Relevan dengan Kebutuhan Masyarakat, di Semua Kabupaten dan Kota”. Bidang penilaian mendapatkan alokasi dana sebesar 9,27% untuk kegiatan program dan supervisi SMA. Sebagai hasil utama dari bidang penilaian adalah terlaksananya sekolah yang mendapatkan pembinaan sebanyak 650 sekolah. Beberapa program kerja di bidang penilaian disusun untuk mencapai indikator sasaran dalam pemenuhan presentase SMA.

2.6.2 Non Financial

Sumberdaya manusia yang berada di Bidang Penilaian, Direktorat SMA terdiri dari PNS, Tim Teknis dan PPNPN. Menurut Febriana (2012), Sumber daya manusia yang berkualitas berdasarkan pada kebutuhan organisasi sehingga dapat mendukung perbaikan layanan yang akan diberikan. Model *Mc Kinsey 7S Framework* dapat menganalisis tindakan manajerial dan organisasi untuk mendapat dan mendiagnosa suatu permasalahan serta strategi yang dapat dikembangkan. *Mc Kinsey 7S* memiliki 7 elemen kerja, yaitu *strategy*, *structure*, *system* sebagai elemen keras yang dapat diketahui dan dipengaruhi oleh manajemen. Sedangkan elemen lunak terdiri dari *shared value*, *skill*, *staff* dan *style* yang dapat diidentifikasi berdasarkan sifat individu dalam organisasi.

a. Strategy

Strategy yang diterapkan adalah tersedianya layanan pendidikan yang berkualitas dan merata melalui perluasan akses pendidikan menengah atas yang berkeadilan dan inklusif, serta peningkatan mutu pembelajaran, mutu

dan relevansi yang berpusat pada daya saing bangsa dan berkarakter. Strategi ini dilakukan dengan pembuatan kebijakan program kerja seperti supervisi dan kegiatan untuk pembinaan sekolah. Kemudian meningkatnya tata kelola Direktorat SMA dengan sistem tata kelola Pendidikan Menengah Atas yang *good governance*. Strategi ini dilakukan melalui pengelolaan sistem tata kelola menggunakan sistem digital yang terintegrasi pusat bersama instansi lain baik dalam hal laporan keuangan, SDM, dan kepegawaian.

b. Structure

Structure adalah cara dari sebuah organisasi mengkoordinasi secara formal hubungan yang dibangun dengan antar unit di perusahaan. *Structure* yang diterapkan adalah organisasi fungsional dengan pembagi bagian pekerjaan berdasarkan fungsi pada masing-masing manajemen bidang. Pada bidang penilaian dalam manajemennya dipimpin oleh kepala fungsional dan bertanggung jawab langsung terhadap Direktur. Hal ini memudahkan tim manajerial dalam melaksanakan evaluasi dan monitoring kinerja pegawai.

c. System

System diartikan sebagai kumpulan elemen bebas yang saling mempengaruhi satu sama lain. Pada *System* yang digunakan oleh Direktorat SMA, seluruh pegawai memanfaatkan portal digital dalam pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah SKP SDM Kemendikbud bagi PNS

dan Portal Laporan Harian bagi Tim Teknis untuk melaksanakan tugas dan laporan secara berkala sebagai hasil penilaian kinerja. Sedangkan dalam layanan kepegawaian lainnya seperti laporan kekayaan, pajak dapat dilakukan di sistem DJP Online, e-SIMPEG , e-LKHPN, e-LHKASN.

d. Style

Style dapat berkaitan sebagai gaya manajemen dan gaya kepemimpinan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi. *Style* yang diterapkan di dalam Direktorat SMA adalah Birokrasi dan Demokratis. Hal ini berdasarkan bahwa struktur organisasi hirarki yang membentuk hubungan atas dan bawahan. Pimpinan secara menyeluruh menentukan semua keputusan terkait pekerjaan yang dilakukan dan memerintahkan bawahan untuk melaksanakannya. Namun, dilain sisi terdapat perbedaan gaya kepemimpinan disetiap unit bidang. Hal ini dilakukan untuk melakukan rencana kegiatan yang dikomunikasi bersama antara atasan dan bawahan. Sehingga komunikasi, pengawasan dan keputusan dilakukan secara bersama-sama untuk menumbuhkan sikap saling percaya dan menghormati.

e. Staff

Staff merupakan aset perusahaan yang dibangun melalui proses sosialisasi, pembentukan nilai dasar dan membantu mengelola karir pegawai untuk membantu meningkatkan kemampuan diri dalam bekerja. Pegawai yang ditempatkan di bidang berdasarkan penilaian kompetensi

CPNS dan setiap tahunnya akan ada pergantian tempat. Sehingga ini tidak mutlak untuk selalu menetap di suatu bidang.

f. Skill

Dalam *Specialized Skill*, pegawai di Bidang Penilaian diwajibkan memiliki 3 (tiga) kemampuan utama yaitu, kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultur. Kemampuan kompetensi teknis yang dinilai berdasarkan tingkat pendidikan, pelatihan teknis atau keterampilan khusus dan pengalaman bekerja. Sedangkan dalam manajerial yaitu berdasarkan tingkat pendidikan dan pelatihan, manajemen serta pengalaman kepemimpinan. Sosial kultur diukur dalam pengalaman kerja dan hubungan dengan masyarakat serta memiliki wawasan kebangsaan.

g. Shared Value

Shared Value yang diterapkan adalah reformasi birokrasi dengan mewujudkan pemerintah yang bersifat (*good governance*) meliputi aspek sumber daya, kelembagaan, akuntabilitas pengawasan dan pelayanan di lingkungan Direktorat SMA. Birokrasi yang dilaksanakan mengedepankan prinsip pemerintahan yang bersih dan kapabel untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima. Menurut Mardiasmo (2009), *Good governance* menjadi bagian dari wacana tentang pengembangan paradigma birokrasi dan pembangunan di masa depan dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas yang bersifat *value of money* yaitu ekonomis, efisiensi dan efektivitas.