**ARTIKEL**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI LINGKUNGAN YAYASAN PENDIDIKAN DASAR MENENGAH PASUNDAN SE-BANDUNG RAYA**

***ORGANIZATIONAL CAPACITY BUILDING STRATEGY IMPLEMENTING EDUCATION JUNIOR HIGH SCHOOLS IN EDUCATION FOUNDATIONS***

***PASUNDAN MIDDLE BASIC***

***BANDUNG HIGHWAY***

**Oleh :**

**NAMA: sahidin**

**NPM: 179020037**



**PROGRAM DOKTOR ILMU SOSIAL**

**BIDANG KAJIAN UTAMA ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**PASCA SARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2024**

**ABSTRAK**

Fokus penelitian ini, yaitu pada persoalan “Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Dan Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya”.

Pendekatan dalam penelitian pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan juga dilakukan analisis SWOT, yaitu Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman).

Metode penelitian yang digunakan dengan deskriptif kualitatif dan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti untuk menemukan gambaran yang mendalam tentang objek yang diteliti, dan teori dijadikan pendekatan terhadap masalah penelitian dengan sumber data primer dan data sekunder melalui observasi, analisis dokumentasi, wawancara mendalam dan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, cek, ricek dan konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dengan hasil wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Pasundan di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan se-Bandung Raya tidak efektif terutama pada level sistem, maupun pada level kelembagaan, dikarenakan kurang memanfaat kekuatan organisasi dan peluang organisasi sekolah. Terdapat hal-hal baru yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya, yaitu dari suatu research gap sehingga dari penelitian ini memunculkan kebaruan (Novelty). Pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya ditentukan oleh dimensi: 1) Sistem, 2) Institusi, 3) Individu, 4) Komitmen, 5) Jaringan kerja.

Substansi penelitian ini pada hakikatnya memperkuat teori dan memodifikasi teori sehingga pengembangan kapasitas organisasi dapat diimplementasikan secara efektif pada penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya.

**Kata Kunci:** Pengembangan Kapasitas Organisasi.

**ABSTRACT**

The focus of this research is on the issue of "Strategy for Capacity Development of Organizations for Providing Junior High School Education in the Environment of the Pasundan Primary and Junior Secondary Education Foundation in Greater Bandung".

The approach in research on developing the capacity of education delivery organizations is carried out using a qualitative approach and a SWOT analysis is also carried out, namely strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The research method used is descriptive qualitative and explores the behavior of the object under study to find an in-depth picture of the object under study, and theory is used as an approach to the research problem with primary data sources and secondary data through observation, documentation analysis, in-depth interviews and data validity using triangulation techniques, checks, rechecks and confirmation between observation results, documentation analysis and interview results.

The results of the research show that the development of organizational capacity for providing education at Pasundan Junior High Schools within the Pasundan Elementary and Middle School Education Foundation throughout Greater Bandung is not effective, especially at the system level, as well as at the institutional level, due to a lack of utilization of the organizational strengths and opportunities of school organizations. There are new things that have not been researched by previous researchers, namely from a research gap so that this research gives rise to novelty. Development of organizational capacity for the provision of junior high school education within the Pasundan Primary and Junior Secondary Education Foundation throughout Greater Bandung is determined by the dimensions: 1) System, 2) Institution, 3) Individual, 4) Commitment, 5) Work network.

The substance of this research essentially strengthens theory and modifies theory so that organizational capacity development can be implemented effectively in the implementation of education in Pasundan Junior High Schools throughout Greater Bandung.

**Keywords:** Organizational Capacity Building

**ABSTRAK**

Fokus dina ieu panalungtikan nya éta ngeunaan “Strategi Mekarkeun Kapasitas Organisasi Panyalanggaraan Pendidikan SMP di wewengkon Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan sa-Bandung Raya”.

Pendekatan dina panalungtikan mekarkeun kapasitas organisasi panyalanggaraan pendidikan dilaksanakeun ngagunakeun pendekatan kualitatif sarta ogé dilaksanakeun analisis SWOT, nya éta Strengths / Kakuatan, Weaknesses / Kalemahan, Opportunities / Kasempetan jeung Threats / Ancaman.

Métode panalungtikan anu digunakeun nya éta déskriptif kualitatif jeung ngébréhkeun paripolah objék anu ditalungtik pikeun manggihan gambaran anu leuwih jero ngeunaan objék anu ditalungtik, sarta tiori nudigunakeun salaku pendekatan kana masalah panalungtikan kalawan sumber data primer jeung data sekunder ngaliwatan observasi, analisis dokuméntasi, wawancara jeung validitas data ngagunakeun téhnik triangulasi, ngecék, mariksa deui jeung konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokuméntasi jeung hasil wawancara.

Hasil panalungtikan némbongkeun yén mekarna kapasitas organisasi pikeun méré atikan di SMP Pasundan di wewengkon Yayasan Pendidikan Dasar jeung Nengah SMP Pasundan sa-Bandung Raya téh teu éféktif, utamana dina tataran sistem, ogé di tataran kelembagaan. alatan kurangna ngamangpaatkeun kaunggulan organisasi jeung kasempetan nudipiboga ku organisasi sakola. Aya hal-hal anyar anu tacan ditalungtik ku panalungtik saméméhna, nya éta tina lolongkrang panalungtikan sangkan ieu panalungtikan nimbulkeun hal anu anyar. Pangwangunan kapasitas organisasi panyalanggaraan atikan SMP di wewengkon Yayasan Pendidikan Dasar jeung Nengah Pasundan sa-Bandung Raya ditangtukeun ku dimensi: 1) Sistem, 2) Kelembagaan, 3) Personal, 4) Komitmen, 5) jaringan gawé.

Substansi tina ieu panalungtikan dina dasarna nguatkeun tiori jeung ngaropea tiori sangkan pangwangunan kapasitas organisasi bisa dilaksanakeun kalawan éféktif dina palaksanaan atikan di SMP Pasundan sa-Bandung Raya.

**Kecap Pamageuh:** Pangwangunan Kapasitas Organisasi.

**LATAR BELAKANG**

Strategi pengembangan kapasitas organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk dioptimalkan dikarenakan persoalan pendidikan dihadapkan pada lingkungan dengan perubahan yang sangat cepat terutama pada percepatan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Akantetapi, hingga saat ini bagi Sekolah Menegah Pertama (SMP) di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pertama Pasundan belum optimal dalam mengembangkan kemajuan sekolah, hal ini diindikasikan belum ada bidang layanan pendidikan yang berorientasi masa depan yang modern fokus pada pengembangan kapasitas sekolah terutama untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem dalam menjalankan fungsi secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, pengembangan kapasitas organisasi pada tingkat Sekolah Menegah Pertama di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pertama Pasundan sangat urgen dibutuhkan.

Persoalan pengembangan kapasitas organisasi sekolah menjadi sangat penting terutama pasca Corona Virus Diseases 2019 (COVID-19) sejalan dengan adanya adaptasi kebiasaan baru dalam penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pembelajaran dilakukan dengan pembelajaran tatap muka terbatas dengan tetap menerapkan protokol kesehatan; dan/atau, pembelajaran jarak jauh dan kembali pada keadaan normal sehingga diperlukan adaptasi, strategi dan pengembangan yang inovatif dan adaptif.

Idealnya proses pembelajaran di sekolah pada saat sekarang dapat mengoptimalkan teknologi pembelajaran, optimaslisasi peran individu, organisasi dan sistem yang mendukung terhadap kemajuan sekolah secara efektif dan efisien. Akantetapi pada kenyataannya jauh dari harapan, karena lemahnya organisasi sekolah dalam membuat strategi pengembangan sekolah, lemahnya dalam penguasaan teknologi pembelajaran dan kurangnya daya dukung sistem untuk mewujudkan manajemen sekolah yang lebih modern dan efektif dikarenakan kurang jelasnya arah dari Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) ke masa depan dalam rangka pengembangan, kemajuan, dan meningkatkan kualitas sekolah.

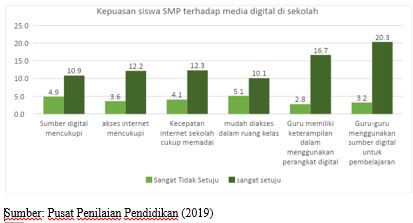
Oleh karenanya dibutuhkan berbagai upaya untuk melakukan perubahan-perubahan terutama penataan sumber daya organisasi, pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan, metode pengajaran, kurikulum, teknologi/fasilitas, dan pengaturan lingkungan fisik sekolah sehingga pengembangan kapasitas organisasi sekolah yang dilakukan pada SMP Pasundan dapat menjawab tantangan dan perubahan-perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga strategi pengembangan kapasitas orgaisasi sekolah menjadi sangat prioritas.

Fenomena masalah dalam penelitian ini, yaitu tentang strategi pengembangan kapasitas organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pasundan se-Bandung Raya tidak efektif. Hal tersebut dapat diketahui melalui indikasi pada visi, misi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai yang diharapkan belum sepenuhnya tergambarkan pada praktik pengelolaan pengembangan sekolah sehingga sekolah-sekolah pada tingkat SMP Pasundan se-Bandung Raya dalam tatakelolanya tidak optimal, bahkan berdampak buruk terhadap rekrutmen peserta didik atau Penerimaan Siswa Baru (PSB), proses pembelajaran dan semua itu akan melemahkan terhadap pelayanan pendidikan disebabkan tidak ada strategi pengembangan kapasitas organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya yang efektif.

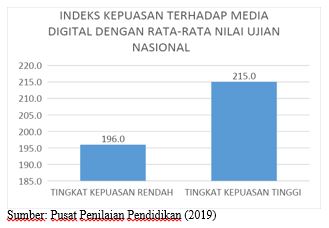
Pada kenyataannya, banyak sekolah SMP Pasundan hanya menjadikan visi sekolah itu mmenjadi sekedar ada, rencana strategisnya kurang jelas arahnya, bahkan tidak menjadi pedoman bagi penyelenggaraan manajemen pendidikan yang pada akhirnya sekolah hanya sekadar melaksanakan rutinitas tanpa tahu makna dari penyelenggaraan pelaksanaan kegiatan manajemen sekolah. Disisi lain, ditemukan hasil pendidikan serba instan dan peserta didik hanya sekedar mendapatkan nilai, pendidik mengajar hanya sebatas materi yang perlu diajarkan saja tanpa memaknainya. Hal tersebut tidak sejalan dengan apa yang tersirat dalam UU Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, pasal 1 dan 3, yaitu menyebutkan lebih rinci fungsi dan tujuan pendidikan seluruhnya.

Secara eksisting Sekolah Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya pada strategi pengembangan kapasitas penyelenggaraan organisasi sekolahnya tidak optimal bahkan tidak memiliki kemampuan yang cukup kuat untuk maju dan bersaing dengan sekolah-sekolah swasta yang lainnya yang dianggap lebih maju. Atas dasar itulah, pentingnya strategi pengembangan kapasitas organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pasundan se-Bandung Raya menjadi sangat urgen untuk diteliti lebih mendalam.

Terdapat data informasi tentang relevansi pengembanagan organisasi sekolah dengan teknologi terhadap kualitas hasil dari pembelajaran pada peserta didik maupun terhadap tenagan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut;

Grafik:1.1

Merujuk pada data tersebut, dapat diyakini bahwa ketersediaan dan penggunaan media digital di sekolah memiliki peran penting dalam menunjang kepuasan siswa dalam pembelajaran, yang pada akhirnya akan berujung pada pencapaian hasil belajar siswa. Kondisi ini memunculkan sebuah pertanyaan lanjutan, akankah ketersediaan dan penggunaan media digital di sekolah yang terbukti memberikan kepuasan kepada siswa, berpengaruh pada prestasi akademik peserta didik. Salah satu alat ukur yang bisa digunakan sebagai referensi untuk menjawab pertanyaan tersebut adalah nilai Ujian Nasional khususnya UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer). Data lain dari Pusat Penilaian Pendidikan (2019) menunjukkan hasil indeks kepuasan ketersediaan dan pemanfaatan media digital terhadap nilai Ujian Nasional.

Grafik:2.1

Korelasi antara kepuasan siswa terhadap media digital di sekolahnya dengan prestasi akademik siswa tersebut juga mengkonfirmasi temuan dari peneliti Durham University (2012) yang menyimpulkan bahwa *“Overall, the research evidence over the last 40 years about the impact of computer and digital technologies on learning consistently identifies positive benefits. The increasing variety of digital technologies and the diversity of contexts and settings in which the research has been conducted, combined with the challenges in synthesizing evidence from different methodologies make it difficult to identify clear and specific implications for educational practice in schools”.*

Berdasarkan hasil penelitian awal terdapat Indikator masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, bahwa strategi pengembangan kapasitas lembaga organisasi pendidikan pada SMP)di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan belum efektif, dengan indikator masalah sebagai berikut;

Pada level sistem diketahui tidak terintegrasi dengan strategi, perencanan maupun rencana strategi yang ada, sehingga strategi perencanaa manajemen dalam bidang pendidikan diintervensi oleh pemertintah dan Yayasan ke sekolah mempengaruhi kualitas sekolah, contohnya, sekolah belum mencapai Standar Nasional Pendidikan, adanya Kebijakan Zonasi yang dipandang merugikan sekolah, laporan Dapodik belum efektif dan menghadapi perkembangan lingkungan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, maupun sistem dalam penyelenggaraan pendidikan yang belum optimal. Disamping itu, tidak optimalnya strategi pengembangan kapasitas sekolah sehingga dalam merespon perubahan situasi dan kondisi perkembangan situasi sosial masyarakat menjadi tidak efektif, yang berdampak buruk terhadap kualitas layanan pendidikan,

Pada Level Kelembagaan/organisasi, ada indikasi penurunan kualitas,, secara faKtual pada SMP Pasundan, yaitu berada pada grade,yaitu B, C, D dan E. Artinya, Sebagian besar sekolah tidak ada grade “A”, dikarenakan konsep strategi pengembangan kapasistas organisasi tidak efektif. Disamping itu intervensi pemerintah dan Yayasan ke sekolah dalam rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak efktif, belum efektifnya impelementasi standarisasi administrasi sekolah, dan juga intervensi pada struktur organisasi sekolah ditandai dengan tidak sejalannya visi, misi, strategi. Walaupum sekolah mengusung nilai entitas budaya lokal, namun kurang siap dihadapkan pada VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) yang artinya dunia sekarang terjadi perubahan sangat cepat, tidak terduga, dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikontrol, dan kebenaran serta realitas menjadi sangat subyektif.

Pada Level individu, diketahui adanya kelemahan pada kinerja Sumber Daya Manusia, baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terutama pada kompetensi, profesionalitas yang ditandai oleh Sertufukasi Guru, dan lemahnya kinerja Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan kemajuan sekolah. Metode penerapan pembelajar oleh tenaga pendidik kurang efektif, sehingga siswa kesulitan dalam menyerap pembelajaran, hal ini dipicu oleh beberapa faktor : strategi yang dilakukan tidak tepat, kinerja Kepala Sekolah, Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang lemah dalam penguasaan manajemen pendidikan, tekonologi pembelajaran tidak tidak up to date, sehingga menghambat pengembangan kemajuan sekolah menjadi tidak berkembang.

Atas dasar latar belakang penelitian dan indikator masalah tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam dengan judul : **“Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya”.**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPORSI**

**Kajian Administrasi Publik**

Definisi administrasi menurut Siagian (1997:3) yaitu “Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Atmosudirdjo (1986:46) menyebutkan bahwa “administrasi adalah penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya”. Pendapat dari Simon (1996:3) yaitu *“Administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals”. Sedangkan pendapat White (1994:11) yaitu “Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or militery, large scale or small scale etc”.*

Pendapat administrasi dari Siagian (1997:3), Simon (1996:3) dan White (1994:11) bahwa, administrasi mengandung faktor-faktor sebagai berikut :

1. Ada kelompok orang-orang yang terdiri dari dua orang atau lebih
2. Ada kerjasama diantara orang-orang tersebut
3. Ada tujuan yang hendak dicapai
4. Ada kegiatan yang diproses sebagai suatu sistem

Faktor-faktor tersebut merupakan keseluruhan yang tidak terpisahkan dalam kerangka mencapai tujuan bersama. Fungsi administrasi dan manajemen menurut Siagian (1997:103) yaitu "Fungsi-fungsi organik" dan “Fungsi-fungsi pelengkap". Keduanya memiliki kesamaan kepentingan dan saling mendukung dalam aktivitas kerja secara operasional.

Fungsi organik yaitu seluruh fungsi yang mutlak harus dijalankan administrasi dan manajemen. Ketidakmampuan untuk menjalankan fungsi organik akan mengakibatkan kematian organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi pelengkap adalah fungsi yang walaupun tidak mutlak harus ada, tetapi sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan secara efektif dan efisien.

Sistem kerja, prosedur kerja dan tata kerja tersebut memaknai kelancaran dalam bekerja untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Administrasi merupakan kegiatan yang sangat luas. Administrasi memiliki peran sebagai proses dan manajemen memiliki peran sebagai alat yang harus bergerak dalam satu wadah yaitu organisasi. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1996:16) yaitu,

"Ditinjau dari segi perkembangan, administrasi dapat dibagi atas dua bagian besar, yaitu : (1) Administrasi negara (Public Administration) dan (2) Administrasi niaga (Bussiness Administration)". Administrasi publik (public administration) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah.

Administrasi publik merupakan bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan kebijakan Negara. Administrasi publik berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pada tingkat implementasi kebijakan, karena adminstrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembangunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan Menurut Brook Adams, dengan buku Makbul & Zakaria (2021:17) mengemukakan pendapatnya tentang administrasi publik sebagai berikut: “administrasi adalah kemampuan mengkoordinasi kekuatan-kekuatan sosial yang kadang-kadang penuh konfik kedalam suatu organisasi agar supaya terwujud kerja sama sebagai suatu kesatuan.” Secara defnitif Administrasi Publik menurut Prof. Leonard D. White dalam buku Introduction to the Study of Public Administration dalam bukunya *“The Theory of Social Revolutions,”* yang dikutip oleh Makbul & Zakaria (2021:17) sebgai beikut;

Segala pekerjaan yang bertalian dengan pencapaian tujuan atau pelaksanaan kebijakan negara (public administration consist of all those operations having for their purpose the fulflment or enforcement of public policy). Seni administrasi ialah pembimbingan/pengarahan (direction), koordinasi (coordination), dan pengawasan (control) terhadap orang-orang dalam rangkamencapai tujuan. Hal itu merupakan seni yang dinamis yaitu membawa atau membimbing orang-orang kearah tercapainya tujuan yang dikehendaki.

Administrasi publik ini mempelajari cara pengelolaan suatu organisasi publik/umum. Dalam hal ini, konteks kehidupan bernegara didalamnya mencakup hal untuk mempelajari tiga elemen penting yang merupakan suatu kajian administrasi publik yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif dan eksekutif. Dalam kaitan ini Makbul & Zakaria (2021:19) menjelaskan, sebagai berikut;

Ada beberapa hal yang dibahas dalam kajian administrasi publik, yaitu: mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; kepemerintahan daerah; good gavernance, bahkan pada perkembangan saat ini telah melingkupi kepublikan (publicness) atau yang biasa dikenal dengan nilai publik (public value). Adapun berbagaiperaturan serta berbagai kebijakan yang berkaitan dengan publik,meliputi: kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pem bangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara.

Administrasi publik ini merupakan kebijakan yang setiap saat senantiasa mengalami perubahan-perubahan tertentu. Ini terjadi disebabkan karena sejalan dengan perubahan zaman dari waktu ke waktu dan seiring berjalannya peradaban dan teknologi yang semakin canggih. Oleh karena itu, administrasi publik sudah menjadi suatu pelayanan untuk melayani masyarakat umum.

**Kajian Administrasi Publik Kontemporer**

Thoha (2008:vi): menyatakan “Keleluasan kajian ilmu administrasi publik itulah, banyak para pakar menyatakan bahwa ilmu ini pada tahapan yang sekarang disebutnya sebagai ilmu administrasi public kontemporer”. Administrasi public kontemporer mengurai perkembangan ilmu adminitrasi secara teori bahka juga dalam perkembangannya yang dinamis dalam tataran empiris di beberapa Negara termasuk di Negara Indonesia yang ditandai dengan perkembangan paradigama administrasi, yakni perkembangan Old public administration 1887-1987, hingga pada tahun 1971 muncul kajian new public management yang tidak terlepas dari perkembangan new public manajemen hingga berkembang pada 1992 ditandai dengan adanya reinventing geverment hingga new public service pada era sekarang diikuti dengan perkembangan kajian administrasi publik atau administrasi Negara menjadi administrasi publik kontemporer.

Secara teori, konsep dan paradigma, administrasi negara mengalami perkembangan yang cukup cepat. Banyak bermunculan teori-teori kontemporer di dalam khasanah administrasi negara yang mengkritik dan memperkaya teori-teori klasik seperti teori tentang organisasi dan birokrasi. Perkembangan itu adalah sesuatu yang wajar mengingat administrasi negara merupakan bagian dari ilmu sosial yang memiliki karakteristik yang dinamis, tidak seperti halnya ilmu-ilmu alam yang cenderung pasif dan positivistik. Perkembangan ini patut diapresiasi karena hal ini menandakan administrasi negara mampu eksis di tengah persoalan-persoalan masyarakat yang semakin kompleks dan butuh solusi yang konkrit.

Kajian administrasi publik atau administrasi Negara sangat luas sehingga berkaitan erat dengan ilmu politik, ilmu pemerintahan, sosiologi, hukum, selaras dengan perkembangan keilmuan serta dinamika social yang terus bergerak maju, berkembang dengan perubahan yang sangat cepat. Dalam kaitan ini, Thoha (2008) berpandangan, yaitu “didorong untuk mengenalkan kajian ilmu adaministrasi Negara yang berwatak sendiri, ada beberapa sarjana mengatakan bahwa administrasi Negara atau administrasi public ilmu yang objek keilmuannya menganalisis bagaiman suatu kebijakan politik itu dikelola dan dilaksanakannya dalam suatu Negara. Pemikiran seperti ini berdasarkan dari pendapat yang mengatakan when politic end administration bigin. Konsep pemikiran seperti ini, kajian administrasi public menjadi sangat luas, seluas bagaimana substansi kebijkan politik atau pemerintahan ditentukan. Jika substansi kebijakn politik tentang substansi korupsi maka pelaksanaan kebijkan pemberantasan korupsi menjadi objek kajian administrasi Negara/public. Demikian juga kebijakan bidang lainnya, misalnya tentang pengentasan kemiskinan, bencana banjir, BUMN, Pemilu dan lain sebagainya, kesemuanya itu menjadi substansi yang ditangani oleh pemerintah, maka ilmu administrasi public berwenang untuk mengkajinya.

Kondisi dunia yang sudah semakin menglobal dimana semakin tidak jelasnya batas-batas geografis negara berkat revolusi teknologi informasi, ikut mempengaruhi perkembangan teori, konsep dan paradigma administrasi negara. Dengan demikian paradigma administrasi negara telah terkooptasi dengan ideologi globalisasi yang menginginkan setiap negara, menjadi satu kesatuan teritorial secara non-fisik. Artinya, tidak ada lagi sekat-sekat atau batas negara yang terlalu jauh untuk dijangkau karena semuanya dapat dijelajahi dalam waktu singkat dengan memanfaatkan media teknologi informasi menjadikan substansi administrasi publik kontemporer menjadi cepat tumbuh dan berkembang.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kontemporer” berarti pada waktu yang sama, semasa, sewaktu, pada masa kini, atau dewasa ini. Secara etimologis, kata “kontemporer” berasal dari dua kata, yaitu kata co yang artinya bersama dan kata tempo yang berarti waktu. Sehingga, kontemporer berarti bersifat kekinian atau merefleksikan situasi waktu yang sedang dilalui. Maka, dapat dikatakan, bahwa “kontemporer” merupakan masa, di mana kita berada dalam suatu zaman.Karena kontemporer menggambarkan sebuah keadaan waktu yang sedang berjalan itu, maka sesuatu yang bersifat kontemporer tidak bersifat tetap dan cenderung terus-menerus mengalami perubahan.

**Kajian Kebijakan Publik**

Sistem kebijakan menurut Mustopadidjaja (2007:7) adalah “tatanan kelembagaan yang berperan atau merupakan wahana dalam penyelenggaraan sebagian atau keseluruhan proses kebijakan (formulasi, implementasi dan evaluasi) yang mengakomodasikan kegiatan teknis maupun sosiopolitis serta saling berhubungan atau interaksi antar empat factor dinamik, yaitu : (i) lingkungan kebijakan, (ii) pembuat dan pelaksana kebijakan, (iii) kebijakan itu sendiri, dan (iv) kelompok sasaran kebijakan”.

Kebijakan publik adalah kebijakan suatu pemerintah untuk mengatur dan mengawasi aktivitas kepentingan umum. Menurut Mustopadidjaja, cetakan kelima (2007:5) dirumuskan sebagai berikut :

Kebijakan publik pada dasarnya adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan tugas umum pemerintahan negara dan pembangunan.

Dalam kehidupan administrasi negara, secara formal keputusan tersebut lazimnya dituangkan dalam berbagai bentuk peraturan perundang-undangan. Kebijakan publik tidak lain adalah sebagai keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Pemahaman lainnya tentang kebijakan public disampaikan oleh Kartasasmita (1997 : 42) berikut ini :

Kebijakan public merupakan upaya untuk memahami dan mengartikan (i) apa yang dilakukan (atau tidak dilakukan) oleh pemerintah mengenai suatu masalah, (ii) apa yang menyebabkan atau apa yang mempengaruhinya, dan (iii) apa pengaruh dan dampaknya dari kebijakan publik tersebut.

Kebijakan publik adalah suatu Causal Loop Diagram yang terdiri dari formulasi kebijakan, implementasi, dan evaluasi. Dalam proses kebijakan selalu terdapat kemungkinan terjadi perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan apa yang nyata terjadi atau dapat dicapai dari implementasi atau pelaksanaan kebijakan. Menurut Winardi (1999:181) “menegaskan bahwa gap adalah penyimpangan antara Das Sollen (standar) dengan Das Sein (situasi kenyataan yang diperoleh” atau *a problem is a deviation from a standar )or from certain objectives to be reacted)*. Kebijakan publik adalah kebijakan suatu pemerintah untuk mengatur dan mengawasi aktivitas kepentingan umum. Menurut Mustopadidjaja, cetakan kelima (2007:5) dirumuskan sebagai berikut :

Kebijakan publik pada dasarnya adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan tugas umum pemerintahan negara dan pembangunan. Konsep ilmu administrasi negara, kebijakan publik itu berasal dan dibuat oleh pemerintah (manajemen) sebagai fungsi dinamis dari negara (organisasi) yang ditujukan untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan kenegaraan.

**Kajian Tentang Strategi**

Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture diuraikan oleh David, dalam Denny (2004:15). Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik. Diuraikan oleh Hariadi, dalam Denny (2005).

Strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi keefektifan organisasi dalam jangka panjang, khusunya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya.

Dengan demikian, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah kebijakan harus ada atau tidak ada. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incrental (mengikat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan.

“Strategi” berasal dari turunan kata bahasa Yunani, “stratēgos”. yang dapat diterjemahkan sebagai ‘komandan militer’ pada zaman demokrasi Athena. Kutipan dari buku Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional/Hutabarat dan Huseini, mengatakan bahwa : Dalam bidang manajemen, definisi mengenai strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya. Johnson dan Scholes (dalam buku “Exploring Corporate Strategy”) misalnya mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (stakeholder).” Banyak alternatif strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha organisasi dalam berbagai bentuk. Alternatif tersebut diantaranya: strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi defensif.

Menurut Tjiptono (2002:4) di dalam suatu organisasi terdapat 3 level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional. 1. Strategi Level Korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau bisnis lebih dari satu. 2. Strategi Level Unit Bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. 3. Strategi Level Fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi – fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Tipe - tipe Strategi Menurut Rangkuti (2000:6-7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya : strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya.
2. Strategi Investasi Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru ataau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis Sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi dan sebagainya.

Pelaksanaan tujuan organisasi perlu dibuat dan harus ditentukan dalam perencanaan, sehingga dalam implementasinya dibuat strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan strategi maka organisasi akan mampu memperoleh manfaat dari berbagai peluang yang diperkirakan akan timbul dan pihak lain memperkecil dampak berbagai faktor yang sifatnya negatif atau bahkan berupa ancaman bagi organisasi. Pada sisi lain, strategi organisasi akan memperhitungkan secara realistik kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai sumber daya, sarana, prasarana, dan dana yang dipergunakan untuk mengoperasikan strategi tersebut. Strategi yang telah ditentukan dioperasionalkan secara teliti. Ketepatan suatu strategi terlihat pada proses perumusannya, yang mencakup metode operasional dalam teknis pelaksanaannya.

**Kajian Organisasi**

Setiap organisasi dibentuk karena adanya sebuah tujuan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Robbins dalam Nawawi (2013:6) “Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan Bersama”. Barnard dalam Zakaria dan Makbul (20017:35) menyatakan, “Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, tidak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan”. Dapat dimkanai bahwa organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, karena organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Zakaria dan Makbul (20017:35) menyatakan:

Organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik tertentu, di mana individu yang menjadi anggotanya memiliki standar yang berbeda-beda baik besarannya, strukturnya, kompleksitasnya, maupun tujuan. Organisasi sebagai wadah, organisasi bersifat statis. Namun demikianm jika organisasi dikatakan sebagai suatu rangkaian aktivitas, maka organisasi merupakan suatu proses sehingga dengan demikian lebih bersifat dinamis.

Organisasi Secara Etimologis Tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Arti Kata Organisasi Secara Terminologis Organisasi adalah kesatuan (Entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relative terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Aktivitas kehidupan sehari-hari manusia selalu diperhadapkan dengan istilah organisasi dari bentuk, dan model yang berbeda-beda.

Gibson, Ivancevic dan Donnely dalam Zakaria dan Makbul (20017:34-35) menguraikan tentgang tiga ciri umum yang terdapat dalam semua organisasi: Prilaku, Struktur dan Proses. Ini dikembangkan dari konsep mengenai organisasi yang di tulis oleh Geoffrey Hutton dalam karyanya *“Thinking about Organizations”.*

Orgaisasi Sebagai wadah, dapat dimaknai bahwa organisasi relatif bersifat statis, namun demikian jika organisasi dikatakan sebagai suatu rangkaian hirarki maka organisasi merupakan suatu proses sehingga dengan demikian ia lebih bersifat dinamis. Barnard dalam Sutarto (1981:21) mengemukakan mengenai organisasi sebagai berikut: “Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan”.

Nancy Dixon, (1994) dalam Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017:6-7) menyatakan, bahwa Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi”. Lebih lanjut Peter Senge (1990) dalam Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017:7) menyatakan, bahwa

Organisasi di mana orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (learning to learn) sesuatu secara Bersama.

Para pakar ilmu organisasi cenderung lebih menyoroti faktor manusia dalam organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi sangat bergantung pada sifat, kemampuan, dan hubungan kerja yang menjiwai tata kehidupan dalam organisasi itu sendiri. Sehingga untuk memahami hakikat organisasi, perlu pula memahami prinsip-prinsip dan peranan manusia sebagai mahluk yang memiliki kekuatan budaya dalam organisasi termasuk perilaku, struktur dan proses.

Pengorganisasian ialah sebuah proses aktif dan fungsi manajemen, sementara organisasi merupakan alat atau wadah yang stasioner. Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan, pengelompokan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan membagikannya pada setiap pegawai, penentuan subsistem serta penetapan koneksi.

Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor A. Thompson dalam Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017:7-8) mendeinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terstruktur terkait usaha kerjasama dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan kewajiban yang diakui untuk dilaksanakan. Berikut ini ialah bagian-bagian organisasi:

1. The Operating Core. Karyawan melaksanakan tugas dasar tentang produksi barang dan jasa.
2. The Strategic Apex. Manajer tingkat atas (top management).
3. The Middle Line. Para manajer yang menghubungkan manajer tingkat atas dengan bagian operasional.
4. The Technostructure. Orang-orang yang dibebankan pekerjaan untuk menganalisis dan memgang tanggung jawab pada bentuk standarisasi organisasi.
5. The Support Staff. Pegawai unit staff yang menyediakan jasa pendukung secara tidak langsung untuk organisasi.

Struktur merupakan sebuah korelasi antara fungsi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi ialah hubungan antar karyawan serta tugas dan fungsi mereka sebagai personel kelompok pelaksana. Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Disisi lain, struktur yang berdaya guna merupakan organisasi yang mampu mencapai analogi terunggul antara usaha dan hasil dalam melakukan peranannya. Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisa. Adapun fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi menurut Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017:8).

Terdapat enam principal yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi menurut Robbins dalam Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri (2017:10-11), yakni:

1. Spesialisasi Pekerjaan: Tugas dan fungsi dalam organisasi dibentuk menjadi beberapa bagian pekerjaan. Setelah awal abad ke 20, spesialisasi menjadi sangat popular karena Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi best seller pada masanya. Pengulangan tupoksi yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan daya guna suatu pekerjaan.
2. Departemenisasi: Prinsip ini merupakan dampak dari spesialisasi, dengan mengkategorisasi tugas yang sejenis dalam satu departmen. Departemenisasi merupakan kegiatan penyusunan perangkat-perangkat organisasi yang akan diberikan divisi kerja. Fungsi ialah kegiatankegiatan yang serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya.
3. Rantai Komando: Prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan berupa “kepada siapa saya bertanggung jawab dan berdiskusi terkait urusan pekerjaan?”. Otoritas dan kesatuan merupakan dua komponen penting dalam prinsip rantai komando. Otoritas adalah hak posisi menejerial seperti memberikan pekerjaan serta menginginkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kesatuan perintah merujuk pada para pejabat atau pemimpin organisasi hanya boleh diinstruksikan dan bertanggung jawab pada pejabat tertentu.
4. Rentang Pengawasan: Unsur ini mendeskripsikan berapa jumlah bawahan yang dapat dikelola secara eisien dan efektif oleh seorang manajer.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi: Sentralisasi bertindak sebagai status dimana hanya beberapa jabatan di perusahaan yang perlu mengambil keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan pergantian tanggung jawab dan wewenang yang awalnya berasal dari kantor pusat langsung diserahkan pada pihak yang berlokasi.

Proses dalam kamus bahasa Indonesia berarti rangkaian suatu tindakan. Proses organisasi adalah segala aktivitas utama yang dilakukan dalam suatu organisasi. Proses organisasi itu berkaitan dengan interaksi antar anggota di dalam suatu organisasi dan dapat diartikan sebagai prosedur bagaimana anggota dapat saling bahu membahu untuk membangun suatu organisasi. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi.Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah tidak pernah yang tidak perah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi.

Proses organisasi adalah suatu kegiatan atau aktivitas yang dimana anggota-anggota organisasi bekerja bersama dengan skema organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah yang tidak pernah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi. Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1985. *Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes*. Texas : Business

Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu “binatang” yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Dari beberapa definisi atau pembatasan mengenai organisasi ini, dapat penulis dikemukakan sebagai berikut :

1. Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka.
3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi. 4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivita-aktivita orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.
4. Organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus : secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.
5. Organisasi adalah suatu kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
6. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memilikifungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.
7. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang- orang yang berada diluar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan - perhitungan efisiensi.

**Kajian Perilaku Organisasi**

Perilaku manusia merupakan sebuah fungsi dari hubungan antara manusia dengan lingkungan sekitarnya. Seseorang membawa rangkaian dalam organisasi meliputi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Sementara itu, karakteristik manusia akan masuk ke dalam lingkungan kerja yang baru yaitu organisasi atau lembaga lainnya. Organisasi pun memiliki karakteristik dan bertindak sebagai sebuh lingkungan untuk manusia. Karakteristik manusia berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang dapat menciptakan perilaku individu dalam organisasi. Pada dasarnya, perilaku manusia dimotivasi oleh hasrat untuk mencapai suatu tujuan, yang mana seseorang seringkali mempunyai motif dalam pencapaian tujuan tersebut. Motif merupakan ikhwal penyebab perilaku yang timbul dan mempertahankan kegiatan serta menetapkan arah umum perilaku manusia. Motif ialah dorongan utama dalam melaksanakan suatu kegiatan. Sukarna (2020:1) menyatakan,

Perilaku organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku yang di kembangkan dari tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Artinya, memahami perilaku organisasi berarti memahami perilaku individu, perilaku kelompok, sturuktur organisasi dan bagaimana mengelola lingkungannya. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan sangat penting dipelajari untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, karena persoalan yang dihadapi organisasi mempunyai berbagai macam penyebab sehingga diperlukan pendekatan khusus untuk penyelesaian persoalan organisasi berdasarkan situasi dan kondisi manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat dimaknai bahwa perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi ilmu terapan yang mengkaji hubungan antar manusia dalam organisasi, baik manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, serta hubungan antara manusia dan organisasi. Sukarman (2020:3) mengutip dari Robbins & Judge bahwa Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Robbins lebih jauh menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah studi yang mengambil pandangan mikro – memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil.

Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan. Sukarman (2020:3) mengutip Handoko (2000) mengatakan perilaku organisasi (organization behavior) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Sukarman (2020:4) menyatakan tentang perilaku organisasi, yaitu:

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari tingkah laku manusia atau perilaku manusia dalam suatu organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang releven dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi, yaitu individu/ perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Topik-topik mengenai perilaku individu, yang secara khas dipelajari dalam perilaku organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, komunikasi, dan konflik. Perilaku organisasi memandang masalah organisasi adalah masalah manusia. Dengan demikian inti dan determinan studi perilaku organisasi adalah tentang manusia. Studi perilaku organisasi kemudian menghampiri persoalan individu-individu dan kelompok seperti yang dijelaskan Robbins diatas dengan berbagai disiplin ilmu antara lain psikologi, sosiologi, antropologi dan ilmu politik. Multidisiplin ilmu yang dipakai dalam studi perilaku organisasi intinya dimanfaatkan agar menolong kita lebih paham tentang hakekat sistem dan nilai-nilai kemanusian atau masalah manusia. Dengan asumsi setelah memahaminya kemudian kinerja sebuah organisasi dapat ditingkatkan oleh aktor organisasi.

Perilaku organisasi mendorong kita untuk menganalisa secara sistematik dan meninggalkan intuisi. Studi sistematik melihat pada hubungan dan berupaya menentukan sebab dan akibat, serta menarik kesimpulan berdasarkan bukti ilmiah. Sementara intuisi adalah perasaan yang tidak selalu didukung penelitian. Indikator-indikator dari perilaku organisasi menurut Robbins (2016: 6) yaitu:

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu”. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam maupun luar diri seseorang untuk menunjukan perilaku tertentu dan bertindak terhadap kebutuhan yang belum terpenuhi.

Perilaku organisasi saat ini merupakan bidang studi yang berkembang. studi organisasi pada umumnya ditempatkan dalam sector private, namun semenjak perubahan dan pergeseran perkembangan ilmu maka perilaku organisasi diteliti dan ditelaah menyentuh pada organisasi publik, yaitu sektor aegara (state sector) atau pemerintah yang memfokuskan pada administrasi publik dalam aktivitas memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Perilaku organisasi dapat dimaknai adalah suatu studi yang menyangkut aspek- aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan pandangan para ahli yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

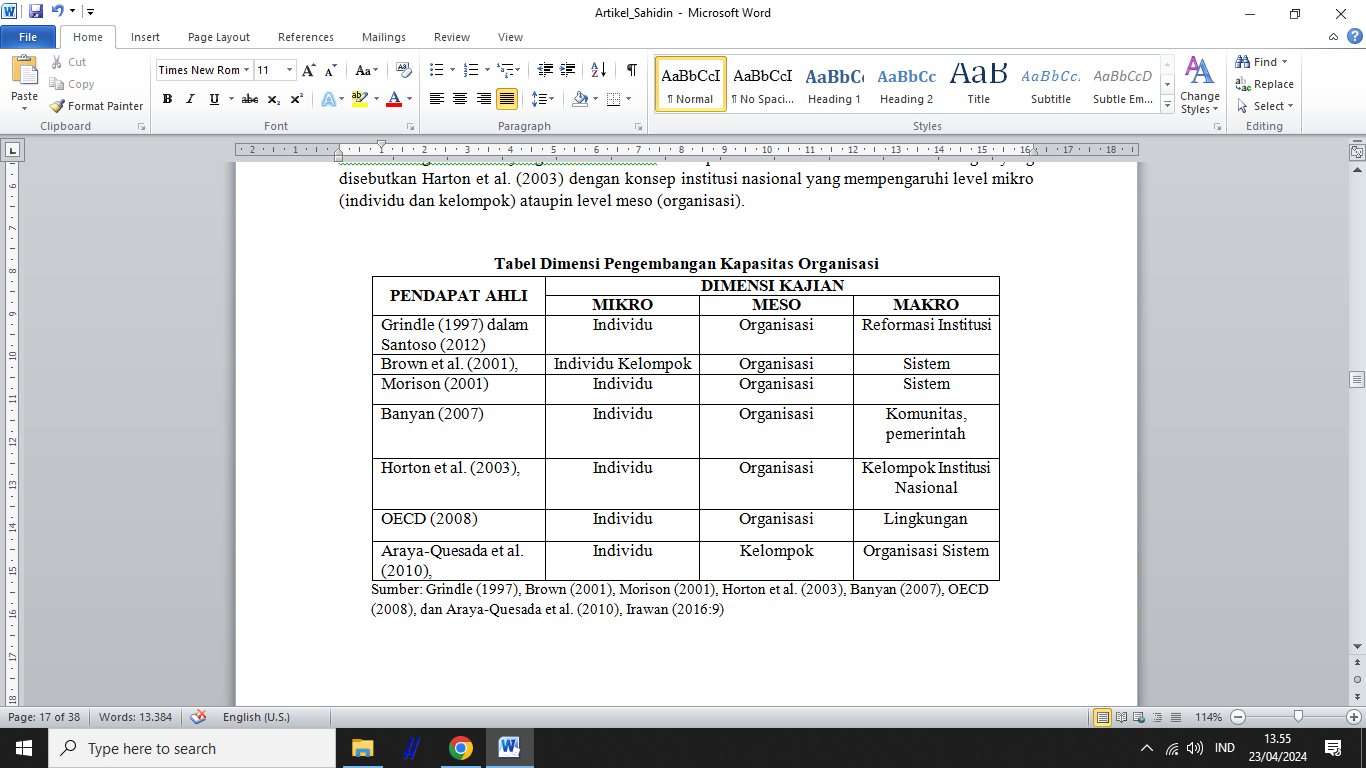
**Kajian Pengembangan Kapasitas Organisasi**

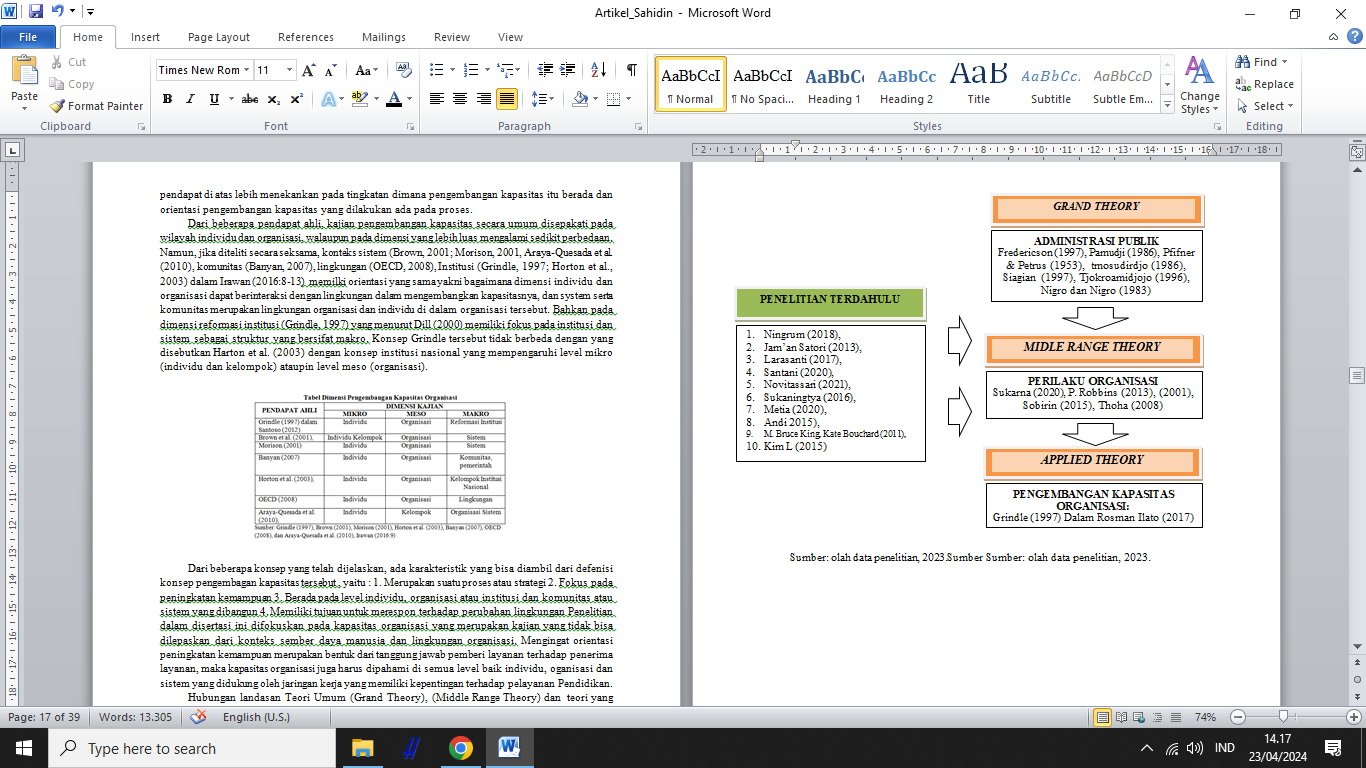
Sebuah organisasi beraksi didasarkan atas dua logika utama, yakni logika konsekuensi dan kesesuaian. March dan Olsen, 1989; Verhoest et al., dalam Irawan (2016:1) menguraikan bahwa Logika konsekuensi didasarkan kepada pemenuhan tindakan dalam mencapai tujuan tertentu. Logika ini mengacu pada perspektif instrumental, di mana organisasi dan aktivitasnya dijadikan sebagai instrumen di tangan pemimpin untuk mengejar tujuan-tujuan tertentu (Christensen et al. 2007). Irawan (2016:1) lrbih lanjut menjelaskan bahwa Logika ini dipilih karena menganggap apa yang dilakukan sebagai sesuatu yang telah disesuaikan dengan dan telah berlangsung dengan baik bagi organisasi di masa lalu, atau karena dianggap sebagai sesuatu yang ada di lingkungan organisasi disaat ini. Dalam konteks ini, organisasi merupakan wadah dimana adminsitrasi dapat menjalankan aktivititas demi mencapai tujuannya secara rasional.

Bambang Sumintono dalam Jurnal pada Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai 81310-Johor Bahru Malaysia , JMP, Volume 2 Nomor 1, April (2013:4) menyatakan Secara sederhana, sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif. Namun bila dipertanyakan, seperti apakah arti kapasitas secara operasional sehingga bisa dijelaskan dengan baik dan dapat dipetakan, kebanyakan pakar masih belum sepakat mengenai 4 hal tersebut.Hopkins dan Jackson (2003) menyarankan bahwa lebih baik frase ‘peningkatan kapasitas sekolah’ ini tidak dilihat secara sederhana, namun harus dilihat sebagai satu kompleksitas organisasi sosial yang multidimensi.Mereka (Hopkins & Jackson, 2003) menulis bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, kapasitas mengacu kepada 'karakteristik organisasi internal sekolah'. Selain itu, Harris (2001: 261) mendefinisikannya sebagai 'upaya-upaya dengan menciptakan kondisi, peluang, dan pengalaman untuk saling kolaborasi dan saling belajar'. Hal ini menyiratkan bahwa pembangunan kapasitas sekolah adalah kompetensi total sekolah yang dimiliki dalam rangka untuk membuatnya lebih baik dan maju. Penelitian tentang peningkatan kapasitas sekolah di Inggris telah menunjukkan pentingnya dukungan luar sekolah sebagai prasyarat dalam konteks Local Education Authority (Harris, 2001) dan Hadfield’s National College for School Leadership (Hopkins & Jackson, 2003). Hal ini konsisten dengan kerangka yang diusulkan oleh King dan Newman (2001) yang juga menyatakan bahwa apa pun kebijakan dan program dari tingkatdistrik, provinsi atau pemerintah pusat, faktor organisasi adalah hal penting yang membuat sekolah berhasil meningkatkan kapasitas.

Irawan (2016:9) menguraikan Pengembangan kapasitas melalui konsep teori yang dikutip dari beberapa pakar, sebagai berikut: Pengembangan kapasitas atau yang lebih dikenal dengan capacity development atau capacity building memiliki defenisi yang beragam. Grindle dan Hilderbrand, (1995) mendefenisikan capacity building sebagai improvements in ability of public organizations, either single or cooperation with other organizations, to perform aproriate tasks. Dengan kata lain, Capacity building tersebut merupakan peningkatkan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan tertentu baik secara mandiri maupun berkerja sama dengan organisasi lainnya.

Horton et al. (2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas merupakan “an ongoing process to increase the ability of organization to carry out its functions and acheive its objectives, and to learn and solve problems”. Konsep ini menjelaskan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan untuk menampilkan fungsi dasar, yakni pencapaian tujuan, pembelajaran dan penyelesaian masalah. Pendapat ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Milen (2000) yang melihat capacity building sebagai continuing process of strengthening of ability to perform core function, solve problem, define and achieve objective and understand and deal with development need. Sedangkan OECD (2008) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas ialah *”process whereby people, organizations and society as a whole unleash, strengthen, create, adapt and maintain capacity over time.”* Maknanya ialah pengembangan kapasitas sebagai sebuah proses keberlanjutan kapasitas secara terus menerus. Didikemukakan oleh Brown et al. (2001) capacity building sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, kelompok, suatu organisasi atau suatu sistem dalam upaya mencapai tujuan atau menghasilkan yang lebih baik. Morison (2001) melihat capacity building sebagai suatu proses atau serangkaian aktivitas untuk melakukan sesuatu perubahan baik pada level di dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Kedua pendapat di atas lebih menekankan pada tingkatan dimana pengembangan kapasitas itu berada dan orientasi pengembangan kapasitas yang dilakukan ada pada proses.

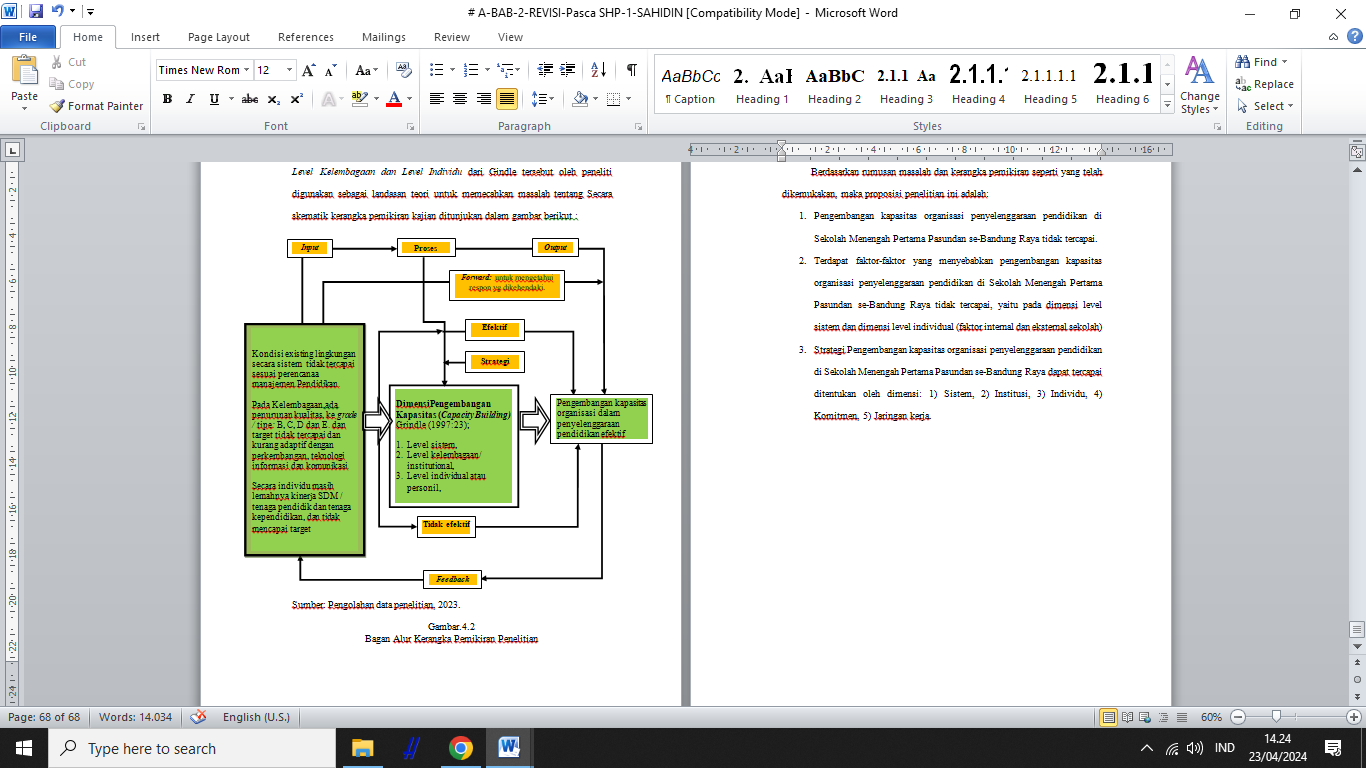
Dari beberapa pendapat ahli, kajian pengembangan kapasitas secara umum disepakati pada wilayah individu dan organisasi, walaupun pada dimensi yang lebih luas mengalami sedikit perbedaan. Namun, jika diteliti secara seksama, konteks sistem (Brown, 2001; Morison, 2001, Araya-Quesada et al. (2010), komunitas (Banyan, 2007), lingkungan (OECD, 2008), Institusi (Grindle, 1997; Horton et al., 2003) dalam Irawan (2016:8-13) memilki orientasi yang sama yakni bagaimana dimensi individu dan organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan dalam mengembangkan kapasitasnya, dan system serta komunitas merupakan lingkungan organisasi dan individu di dalam organisasi tersebut. Bahkan pada dimensi reformasi institusi (Grindle, 1997) yang menurut Dill (2000) memiliki fokus pada institusi dan sistem sebagai struktur yang bersifat makro. Konsep Grindle tersebut tidak berbeda dengan yang disebutkan Harton et al. (2003) dengan konsep institusi nasional yang mempengaruhi level mikro (individu dan kelompok) ataupin level meso (organisasi).

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan, ada karakteristik yang bisa diambil dari defenisi konsep pengembagan kapasitas tersebut , yaitu : 1. Merupakan suatu proses atau strategi 2. Fokus pada peningkatan kemampuan 3. Berada pada level individu, organisasi atau institusi dan komunitas atau sistem yang dibangun 4. Memiliki tujuan untuk merespon terhadap perubahan lingkungan Penelitian dalam disertasi ini difokuskan pada kapasitas organisasi yang merupakan kajian yang tidak bisa dilepaskan dari konteks sember daya manusia dan lingkungan organisasi. Mengingat orientasi peningkatan kemampuan merupakan bentuk dari tanggung jawab pemberi layanan terhadap penerima layanan, maka kapasitas organisasi juga harus dipahami di semua level baik individu, oganisasi dan sistem yang didukung oleh jaringan kerja yang memiliki kepentingan terhadap pelayanan Pendidikan.

Hubungan landasan Teori Umum (Grand Theory), (Middle Range Theory) dan teori yang diaplikasikan (Applied Theory) atau yang digunakan dalam penelitian ini, digambarkan dalam gambar 2.3, sebagai berikut :

**Kerangka Pemikiran**

Alasan peneliti mengunakan teori dari Grindle, yaitu bahwa teori tersebut sangat representative untuk dijadikan parameter atau alat ukur dalam membedah pengembangan kapasitas organisasi khususnya organisasi sekolah untuk meningkatkan pengambangan kapasitas penyelenggaraan Pendidikan yang pada hakikatnya sebagai organisasi yang memberikan pelayanan terhadap publik juga harus memberikan kualitas layanan Pendidikan yang bermutu sehingga kepercayaan masyarakat terhadap di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pasundan se-Bandung Raya meningkat.

Teori pengembangan kapasitas organisasi dengan dimensi level Sistem, Level Kelembagaan dan Level Individu dari Gindle tersebut oleh peneliti digunakan sebagai landasan teori untuk memecahkan masalah tentang Secara skematik kerangka pemikiran kajian ditunjukan dalam gambar berikut :

**Proporsi**

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran seperti yang telah dikemukakan, maka proposisi penelitian ini adalah:

Pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya tidak tercapai.

Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya tidak tercapai, yaitu pada dimensi level sistem dan dimensi level individual (faktor internal dan eksternal sekolah)

Strategi Pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya dapat tercapai ditentukan oleh dimensi: 1) Sistem, 2) Institusi, 3) Individu, 4) Komitmen, 5) Jaringan kerja.

**OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menfokuskan pada Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) dilingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan se-Bandung Raya.

Fokus penelitian ini adalah mengobservasi, melihat, mengamati, mengkaji, memaknai dan mendeskripsikan bagaimana strategi pengembangan kapasitas organisasi.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pasundan se--Bandung Raya terdiri dari grade yaitu B, C, D dan E, dengan jumlah sekolah sebagai berikut;

Tabel Jumlah Sekolah dan Daerah

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Daerah** | **Jumlah Sekolah** |
| 1 | Kota Bandung | 11 |
| 2 | Kota Cimahi | 3 |
| 3 | Kabupaten Bandung | 7 |
| 4 | Kabupaten Bandung Barat | 1 |
| **Jumlah Total** | | **22** |

Sumber**:** Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan, 2023.

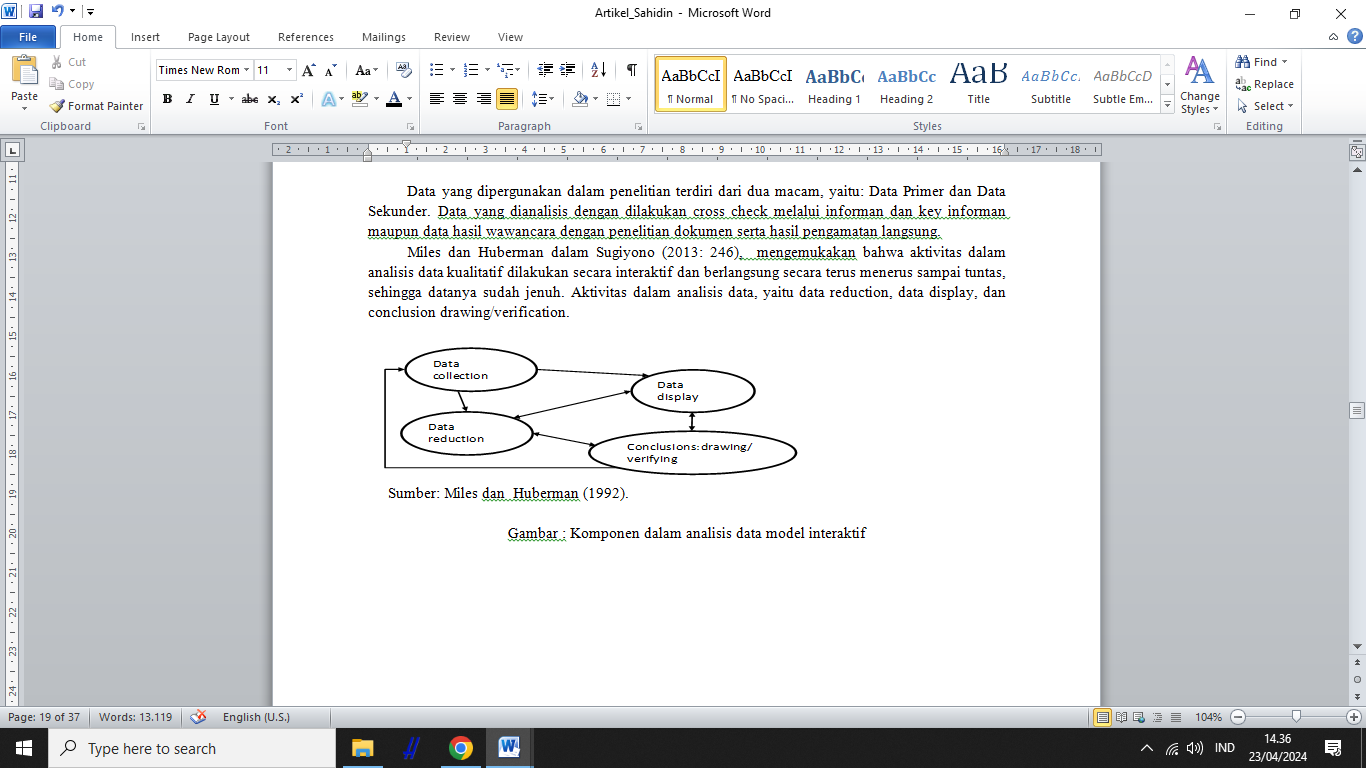
Penelitian ini memfokuskan pada Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) dilingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan se-Bandung Raya.

**Metode Penelitian**

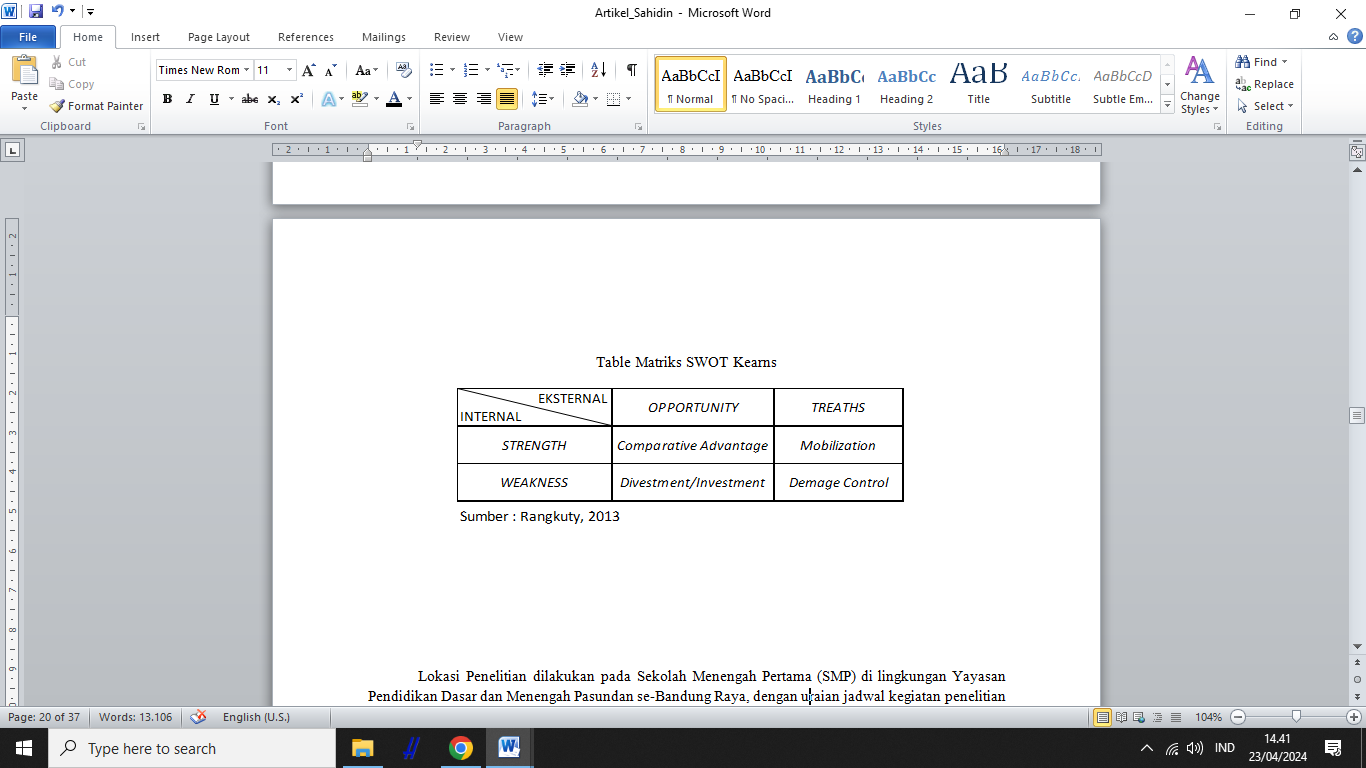
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data dan informasi diperoleh melalui teknik pengumpulan data sebagai berikut:

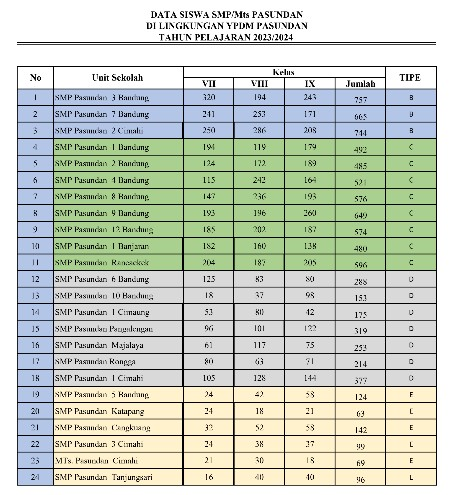
* 1. Observasi (pengamatan). Pengamatan langsung di lapangan dengan melakukan “observasi partisipatif”.
  2. Interview (wawancara). Tanya jawab, dalam suatu topik tertentu. Wawancara dilakukan kepada Informan dan Key Informan.
  3. Studi Dokumen. Dokumen yang dipelajari dan dijadikan sumber data adalah semua dokumen yang terkait dengan penelitian
  4. FGD (Focus Group Discusion). kegiatan diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah sesuai kegunaan penelitian FGD.

Data yang dipergunakan dalam penelitian terdiri dari dua macam, yaitu: Data Primer dan Data Sekunder. Data yang dianalisis dengan dilakukan cross check melalui informan dan key informan maupun data hasil wawancara dengan penelitian dokumen serta hasil pengamatan langsung.

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013: 246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

Pendekatan dalam analisis SWOT yang akan digunakan yaitu pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns dalam Hisyam (1998) dengan menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

**PEMBAHASAN**

**Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Pada Sekolah Menengah Pertama Pasundan Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya.**

Berdasarkan fakta dilapangan yang dilengkapi dengan data yang diperoleh diketahui bahwa kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Pasundan di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya dapat diketahui melalui kualitas sekolah yang dikatagorikan kedalam beberapa tipe sebagai alat ukur sekolah tersebut telah berkembang atau tidak berkembangnya sekolah menjadi ukuran. Tipe sekolah tersebut dapat diketahui pada tabel sebagai berikut;

Tabel: Grade Sekolah dan Daerah

Sumber: Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan, 2023.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dikethui Grade atau Tipe Sikolah, sebagai berikut:

1. Sebanyak 3 Sekolah bertipe / Garade: B
2. Sebanyak 8 Sekolah bertipe / Garade: C
3. Sebanyak 7 Sekolah bertipe / Garade: D
4. Sebanyak 6 Sekolah bertipe / Garade: E

Dengan demikian, berdasarkan kondisi tipe atau grade sekolah Menengah Pasundan se- Bandung Raya berdasarkan standar mutu belum optimal, diketahui sebanyak 21 Sekolah SMP yang masuk katagori bertipe “C, D, E” dan hanya sebanyak 3 Sekolah SMP yang masuk katagori bertipe “B” . Hal ini menunjukkan masih belum optimalnya pengelolaan penyelenggaraan Pendidikan baik dilihat dari level system, level kelembagaan /institusional maupun dilihat dari level individu / personal.

Pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Pasundan di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan se-Bandung Raya dilihat dari dimensi Level Sistem, Level Institusi dan Level Individual.

1. **Level Sistem**

Pada level system ini terkait dengan berbagai hal intervensi, berkaitan dengan kebijakan, capaian dan tujuan serta teknologi informasi komunikasi yang digunakan. Pada dasarnya Perihal intervernsi system pada pengaturan program kerjapada SMP Pasundan se-Bandung Raya, yaitu system pengaturan dalam mamjemen internal sekolah yang dilaksankan oleh Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dengan melibatkan tenaga kependidikan yang terkait dengan bidang akademik. Demikian pula yang terkait dengan tenaga kependidikan bahwa pengaturan program kerja ditentukan keputusannya oleh Kelala sekolah sesuai dengan bidang layanan akademik maupun non akademik.

1. **Level Kelembegaan/Institusional**

Pada level Kelembagaan / Institusional ini terkait dengan intervensi organisasi secara internal dan eksternal terhadap Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya. Secara internal organisasi terdapat intervensi dari YPDM dikarenakan sebaga Lembaga penyelenggaara Pendidikan dan juga dari Pemerintah Daerah terhadap eksistensi organisasi Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya sesuai dengan wilayah secara administrasi, baik pada tingkat Kabupaten maupun kota.

1. **Level Individual**

Pada level individu / personal ini, yaitu bahwa organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya pada umumnya berkorelasi kuat dengan lingkungan Pendidikan yang turut menentukan keberhasil layanan akademik, proses pembelajaran, serta menghasilkan kualitas output atau keluaran peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, berkorelasi dengan kesiswaan, keuangan serta dengan sarana dan prasarana sejalan dengan kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 4 tahun 2022. tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Pendidikan Nasional adalah kerangka acuan yang digunakan dalam dunia pendidikan di Indonesia untuk memastikan kualitas Pendidikan.

Berdasarkan uraian pembahasan penelitian diatas terdapat dimensi yang efektif dan dimensi yang tidak efektif pada pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya, yaitu sebagai berikut;

1. **Dimensi Yang Efektif**

Pada pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama di Pasundan Se-Bandung Raya, yaitu pada dimensi level kelembagaan/ institutional dan pada dimensi Level individual atau personil. Secara organisasi atai institusi sekolah Pasundan se-Bandung raya pada umumnya cukup efektif dikarenakann organisasi dapat pula diukur dengan ukuran: 1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai. 2. Kejelasan strategi pencapain tujuan. 3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap. 4. Perencanaan yang matang. Waluan belum sepenuhnya berjaan secara optimal akantetapi efektivitas organisasi Sekolah SMP Pasundan secara umum menunjukan organisasi sekolah melakukan kegiatan/fungsi-fungsi sehingga tujuaan yang telah ditetapkan dapat di capai secara optimal dengan menggunakan alat-alat dan sumber-sumber yang ada, dengan indicator, bahwa organisasi sekolah telah mampu: 1) Memanfaatkan Sumber Daya Manusia. 2) Fokus pada Pendidikan dan Pertumbuhan. 3) orientasi pada peserta didik, 4) berupaya pada peningkatan Layanan Pendidikan yang erkualitas., dam 5) Menggunakan Teknologi.

1. **Dimensi Yang Tidak Efektif**

* **Dimensi level system**. Alasan dimensi level system ini belum efektif, yaiitu dikarenakan terdapat di Sebagian besar pada PMP Pasundan terutama pada “Grade: C, D, E”, sehingga pada klasifikasi sekolah tersebut belum memiliki system tatakelola Pendidikan yang baik, terutama belum memiliki sisten teknologi informasi layanan yang efektif efisien dalam penyelenggaraan tatakelola Pendidikan. Dengan demikian, pada level sistem inilah pada saat sekarang dan mendatang sangat menentukan kemampuan sekolah dalam mengelola, memanage, dalam proses hingga pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah selaras dengan tuntutan dan kebituhan dalam skala nasional dan global.
* **Level Individu**, Tidak efektinya individu, yaitu kurangnya penguasaan kemampuan dalam berorganisasi, khususnya dalam kegiatan pembelajaran, kurang menguasai IPTEK, yaitu pada penguasaan: 1) Teknologi Pembelajaran. 2) kurang dapat menjelaskan sesuatu yang sulit / Kompleks. 3) keterlambatan dalam pelayanan. Selain itu, terdapat konflik yang dapat mengakibatkan: (1) komunikasi interpersonal terhambat, (2) kerjasama dalam organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) munculnya saling curiga, salah paham, dan intrik, (5) individu yang berkonflik bisa merasakan cemas, tertekan, apatis, (6) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (7) saling ketergantungan tugas, (8) sistem penggajian/pendapatan yang rendah yang tidak mencukupi biaya hidup. maka dapat diidentifikasikan rendahnya kinerja individu Kepala sekolah dalam managerial sekolah. Artinya pimpinan kurang memberikan dampak perubahan bagi kemajuan organisasi sekolah secara umum, dan juga rendahnyan kinerja guru disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut : 1. Kemampuan mengajar kurang terampil. 2. Latar belakang pendidikan tidak sesuai. 3. Sarana prasarana kurang memadai. 4. Motivasi kerja rendah. Faktor utama yang menyebabkan rendahnya kualitas guru secara umum pada SMP asundan se-Bandung Raya adalah kurang maksimalnya manajemen sumber daya manusia dalam perekrutan guru. Selain itu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, pelatihan, pemberian insentif

**Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Pada Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya Tidak Tercapai.**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian tentang faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya pada dasarkan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi sekolah SMP Pasundan se-Kota Bandung,

1. Faktor Internal. mekanisme system penyelenggaraan sekolah perlu dibenahi mulai dari kepemimpipinan Kinerja Kepala Sekolah sebagai manajer maupun kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, komitmen, kopetensi SDM pada Sekolah, komunikasi, koordinasi, kerangka kerja sekolah, sistem kerja sekolah dan regulasi yang melingkupi aktivitas organisasi sekolah.
2. Faktor eksternal. Kurang optimalisasi jaringan kerja dan kemitraan sehingga mampu menimimalkan resiko keterbatasan yang dihadapi. Pengembangan jaringan dan kemitraan harus dilakukan dengan spirit good education management, mulai dari transparansi, akuntabilitas, demokrasi, partisipasi, dan pemberdayaan masyarakat.

Faktor eksternal dan faktor internal organisasi tersebut di atas yang menyebabkan pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya tidak efektif sangat berdampak pada pengelolaan manajemen sekolah sehingga kurang optinalnya manajemen Pendidikan di sekolah yang juga sangat dipengaruhi atau ditentukan situasi dan kondisi lingkungan.

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya lingkungan sekolah baik sevara interl dan internal yang menyentuh suber daya organisasi baik secara individual maupun kolektif untuk untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri yang diproyeksikan untuk kemajuan sekolah SMP Pasundan se- Bandung Raya. Dengan demikian faktor lingkungan inilah yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mengelola institusional sekolah, juga dalam system yang dikembangankan termasuk indivudu-individu yang jyga turut menentukan efektifnya upaya pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya.

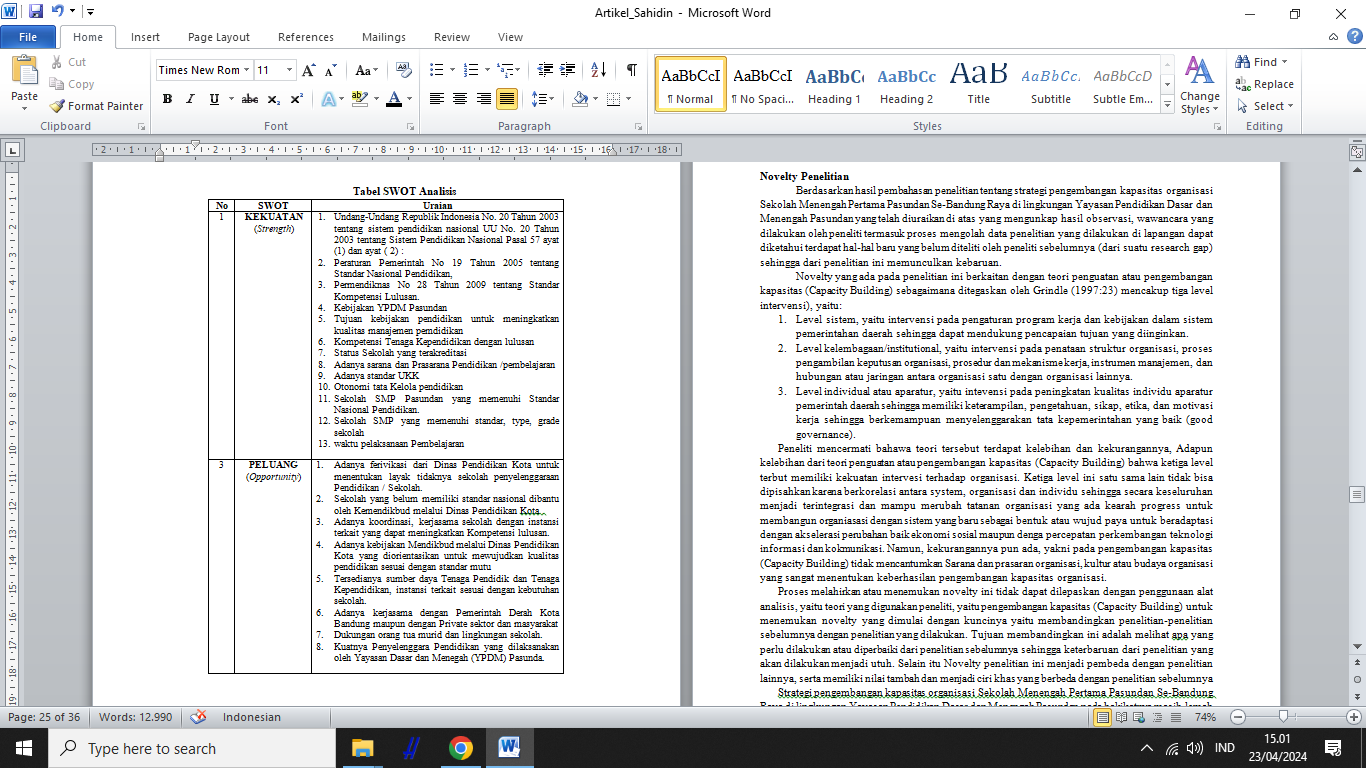
**Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya Dapat Tercapai.**

Posisi strategi pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya, diketahui bahwa pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya terletak pada posisi kuadran 2 (dua) dengan makna dapat diartikan memiliki kekuatan yang sangat besar dalam meningkatkan pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya.

Implementasi strategi pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya memiliki kekuatan yang sangat besar dan dapat mengatasi ancaman yang ada. Adanya pengawasan serta pememuhan sarana dan prasaran, spertihalnya Gedung, infrastruktur, sarna prasaran, teknologi secara intensif dan efektif dari pemerintah Daerah, dari Yayasan dan kolaborasi dengan stake holder private sektor berpeluang memberi bantuan sarana dan prasarana untuk loptimalisasi menuju sekolah yang unggul dengan sarana prasarana sesuai SNP, adanya koordinasi, kerjasama sekolah dengan Lembaga / Institusi yang relevan dan dunia usaha merupakan kekuatan yang dapat mewujudkan harapan dalam meningkatkan pengembangan kapasitas sekolah, kompetensi lulusan, yang mendorong mewujudkan kualitas manajemen pendidikan pada SMP Pasundan se-Bandung Raya sesuai dengan standar mutu Nasional. Pada sisi lain, adanya peluang kerjasama dengan stake holder, masyarakat yang relevan sangat mendorong peningkatan manajemen Pendidikan maupun kompetensi tenaga pendidik dan tenaga Pendidikan serta optimalnya kompetensi lulusan akan semakin meningkat.

SMP Pasundan Se-Bandung Raya dalam mewujudkan mutu, kualitas pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas standarisasi pendidikan serta meningkatnya mananjemen Pendidikan pada sekolah-sekolah SMP Pasundan, optimalnya kompetensi lulusan serta memiliki kekuatan, yaitu bahwa sekolah mampu mewujudkan “sekolah yang unggul”. Bilaman strategi pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya berhasil maka sangat berdampak positif terhadap peningkatan kualitas manajemen sekolah, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas lulusan akan mudah diserap di SMA/SMK Negeri yang juga unggul.

Kekuatan strategi pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan berorientasi dan memfokuskan pada upaya meningkatkan kualitas sekolah baik secara manajerial maupun dalam proses layanan Pendidikan. pengembangan kapasitas organisassi penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya dapat diwujudkan dengan upaya memanfaatkan dimensi penguatan pengembanagan kapasitas, yaitu;

1. Level sistem, yaitu intervensi pada pengaturan program kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan.
2. Level kelembagaan/institutional, yaitu intervensi pada penataan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, dan hubungan atau jaringan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.
3. Level individual atau aparatur, yaitu intevensi pada peningkatan kualitas individu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan selaku sehingga memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata Kelola pendidikan yang baik (good education management).

Tabel hasil dari Analisis SWOT tersebut dengan melakukan analisis kondisis internal dan eksternal organisasi. Analisis internal meliputi penilaian faktor kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness). Penilaian eksternal mencakup faktor peluang (Opportunity) dan tantangan (Threaths) sehingga diperoleh hasil dari analsis kuadran Kekuatan (Comparative Advantage), yaitu hasil dari penggabungan Kekuatan (Strength) dan untuk mendapatkan Peluang (Opportunity).

**Novelty Penelitian**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tentang strategi pengembangan kapasitas organisasi Sekolah Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan yang telah diuraikan di atas yang mengunkap hasil observasi, wawancara yang dilakukan oleh peneliti termasuk proses mengolah data penelitian yang dilakukan di lapangan dapat diketahui terdapat hal-hal baru yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya (dari suatu research gap) sehingga dari penelitian ini memunculkan kebaruan.

Novelty yang ada pada penelitian ini berkaitan dengan teori penguatan atau pengembangan kapasitas (Capacity Building) sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997:23) mencakup tiga level intervensi), yaitu:

1. Level sistem, yaitu intervensi pada pengaturan program kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan.
2. Level kelembagaan/institutional, yaitu intervensi pada penataan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, dan hubungan atau jaringan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.
3. Level individual atau aparatur, yaitu intevensi pada peningkatan kualitas individu aparatur pemerintah daerah sehingga memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata kepemerintahan yang baik (good governance).

Peneliti mencermati bahawa teori tersebut terdapat kelebihan dan kekurangannya, Adapun kelebihan dari teori penguatan atau pengembangan kapasitas (Capacity Building) bahwa ketiga level terbut memiliki kekuatan intervesi terhadap organisasi. Ketiga level ini satu sama lain tidak bisa dipisahkan karena berkorelasi antara system, organisasi dan individu sehingga secara keseluruhan menjadi terintegrasi dan mampu merubah tatanan organisasi yang ada kearah progress untuk membangun organiasasi dengan sistem yang baru sebagai bentuk atau wujud paya untuk beradaptasi dengan akselerasi perubahan baik ekonomi sosial maupun denga percepatan perkembangan teknologi informasi dan kokmunikasi. Namun, kekurangannya pun ada, yakni pada pengembangan kapasitas (Capacity Building) tidak mencantumkan Sarana dan prasaran organisasi, kultur atau budaya organisasi yang sangat menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas organisasi.

Proses melahirkan atau menemukan novelty ini tidak dapat dilepaskan dengan penggunaan alat analisis, yaitu teori yang digunakan peneliti, yaitu pengembangan kapasitas (Capacity Building) untuk menemukan novelty yang dimulai dengan kuncinya yaitu membandingkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan. Tujuan membandingkan ini adalah melihat apa yang perlu dilakukan atau diperbaiki dari penelitian sebelumnya sehingga keterbaruan dari penelitian yang akan dilakukan menjadi utuh. Selain itu Novelty penelitian ini menjadi pembeda dengan penelitian lainnya, serta memiliki nilai tambah dan menjadi ciri khas yang berbeda dengan penelitian sebelumnya

Strategi pengembangan kapasitas organisasi Sekolah Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan pada hakikatnya masih lemah sehingga pengembangan kapasitas tidak tercapai. Adapun dimensi yang dimaksud yaitu dimensi level sistem dan dimensi individual / personal. Berdasarkan kondisi eksisting terdapat dimensi lain turut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan kapasitas organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya. Dimensi yang turut serta menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan kapasitas organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya, yaitu dimensi sebagai berikut;

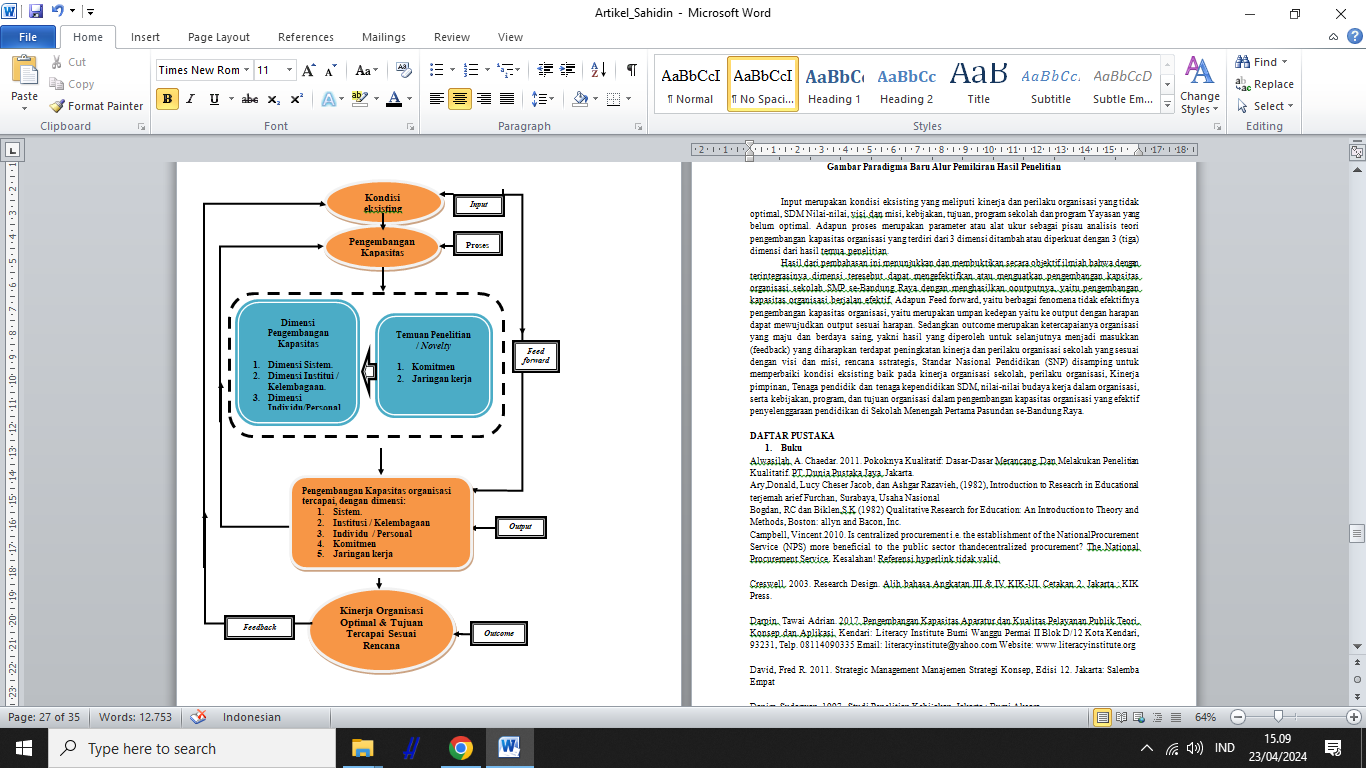
* 1. Komitment, yaitu memegang teguh pada visi, misi dan tujuan organisasi berkaitan dengan perilaku, sikap dan tindakan, sesuai visi misi, integritas anggota organisasi konsen terhadap proses, kerja, pencapaian tujuan, sepertihalnya komitmen dalam capaian jumlah target Penerimaan Siswa Baru (PSB atau PPDB), meningkatkan nilai Akreditas untuk mencapai “A” (unggul), mencapai tipe Sekolah menjadi “A” serta mencapai tujuan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan sekolah yang mandiri, unggul, adaptif dan berdaya saing.
  2. Jaringan kerja (Net Working). Membentuk, membangaun, kollaborasi dan mengembangakan koneksi dan hubungan dengan orang lain. Ini tentang membuat organisasi dikenal pihak lain lain, dan kemudian mampu menampilkan diri organisasi. Pentingnya Networking dalam perkembangan organisasi maupun karier karena memiliki banyak manfaat. “diantaranya adalah meningkatkan social capital, meningkatkan skill set dan general knowledge, menemukan peluang (opportunitiy) yang menguntungkan, meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap institusi (brand awareness), menumbuhkan percaya diri (self-confidence).

**Sikap Peneliti terhadap Hasil Penelitian**

Pada hakikatnya hasil penelitian ini turut memperkuat teori dan memodifikasi teori penguatan kapasitas (Capacity Building) mencakup tiga level intervensi sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997:23) dan UNDP (1999) untuk dapat diimplementasikan pada organisasi sekolah Pasundan se-Bandung Raya berikut hasil temuan penelitian, yaitu dengan dimensi Komitmen, dan Jaringan Kerja (Net Work) Dengan demikian teori dari Grindle di modifikasi menjadi 5 dimensi, sebagai berikut:

* 1. Komitmen (Commitment),
  2. Jaringan kerja (Net Working),
  3. Sistem,
  4. Institusi /organisasi,
  5. Individu / personal.

Modifikasi teori ini dapat dijadikan cara maupun metode untuk memelihara organisasi berdasarkan standar penguatan kapasitas organisasi demi mencapainya perubahan organisasi menuju kemajuan yang berarti untuk organisasi sekolah dan memiliki daya saing serta adaptif dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat sehingga organisasi sekolah pasundan akan mampu menjadi organisasi sekolah yang kuat. Selain itu, memberikan makna bahwa modifikasi teori pengembangan kapasitas organisasi dimaksud merupakan faktor yang utama dan penting dalam organisasi yang dapat diimplementasikan pada pengembangan kapasitas organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya.



**Sumber : Pengolahan data penelitian, 2023.**

**Gambar Paradigma Baru Alur Pemikiran Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana dijelaskan tersebut di atas, maka sikap peneliti terhadap teori Grindle (1997:23) dan UNDP (1999) tidak menggugurkan teori pengembangan kapasitas organisasi, akantetapi sifatnya adalah melengkapi atau memodifikasi teori yang sudah ada. Temuan-temuan dalam penelitian yang telah diuraikan diatas, selanjutnya digambarkan kedalam kerangka model system, yaitu hasil penelitian tentang kara pengembangan kapasitas organisasi sekolah SMP Pasundan se-Bandung Raya yang terdiri dari input, proses, output, feed forward, outcome dan feedback sebagai berikut:

Input merupakan kondisi eksisting yang meliputi kinerja dan perilaku organisasi yang tidak optimal, SDM Nilai-nilai, visi dan misi, kebijakan, tujuan, program sekolah dan program Yayasan yang belum optimal. Adapun proses merupakan parameter atau alat ukur sebagai pisau analisis teori pengembangan kapasitas organisasi yang terdiri dari 3 dimensi ditambah atau diperkuat dengan 3 (tiga) dimensi dari hasil temua penelitian.

Hasil dari pembahasan ini menunjukkan dan membuktikan secara objektif ilmiah bahwa dengan terintegrasinya dimensi teresebut dapat mengefektifkan atau menguatkan pengembangan kapsitas organisasi sekolah SMP se-Bandung Raya dengan menghasilkan ooutputnya, yaitu pengembangan kapasitas organisasi berjalan efektif. Adapun Feed forward, yaitu berbagai fenomena tidak efektifnya pengembangan kapasitas organisasi, yaitu merupakan umpan kedepan yaitu ke output dengan harapan dapat mewujudkan output sesuai harapan. Sedangkan outcome merupakan ketercapaianya organisasi yang maju dan berdaya saing, yakni hasil yang diperoleh untuk selanjutnya menjadi masukkan (feedback) yang diharapkan terdapat peningkatan kinerja dan perilaku organisasi sekolah yang sesuai dengan visi dan misi, rencana sstrategis, Standar Nasional Pendidikan (SNP) disamping untuk memperbaiki kondisi eksisting baik pada kinerja organisasi sekolah, perilaku organisasi, Kinerja pimpinan, Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SDM, nilai-nilai budaya kerja dalam organisasi, serta kebijakan, program, dan tujuan organisasi dalam pengembangan kapasitas organisasi yang efektif penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya.

**DAFTAR PUSTAKA**

1. **Buku**

Alwasilah. A. Chaedar. 2011. Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang Dan Melakukan Penelitian Kualitatif. PT. Dunia Pustaka Jaya. Jakarta.

Ary,Donald, Lucy Cheser Jacob, dan Ashgar Razavieh, (1982), Introduction to Reseacrh in Educational terjemah arief Furchan, Surabaya, Usaha Nasional

Bogdan, RC dan Biklen,S.K (1982) Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods, Boston: allyn and Bacon, Inc.

Campbell, Vincent.2010. Is centralized procurement i.e. the establishment of the NationalProcurement Service (NPS) more beneficial to the public sector thandecentralized procurement? The National Procurement Service. Kesalahan! Referensi hyperlink tidak valid.

Creswell. 2003. Research Design. Alih bahasa Angkatan III & IV KIK-UI. Cetakan 2. Jakarta : KIK Press.

David, Fred R. 2011. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat

Danim, Sudarwan. 1997., Studi Penelitian Kebijakan. Jakarta : Bumi Aksara

Dunn. 2000. Analisa Kebijakan Publik, Edisi Kedua. Penerjemah Wibawa, Asitadani, Hadna, Purwanto. Gajah Mada University Press.

Dwidjowijoto Riant Nugroho. 2004. Kebijakan Publik. Jakarta : Elex Media Komputindo

Eadie. 2007. Robert. Drivers and Barriers to Public Sector E-procurement Within Northern Ireland’s Construction Industry. http://www.itcon.org/data/works/att/2007\_6.content.07965.pdf

Ghony, M. Junaedi dan Fauzan Al Manshur. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Goggin, M.L., Bowman, A.O.M., Lester, J.P., O’Toole, L.J. Jr. 1990, Implementation Theory and Practice. Toward a Third Generation, New York: Haper Collins.

Gaspersz Vincent. 2006. Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama

Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1985. Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes. Texas : Business Publications

-----------------------------. 1996. Organisasi. Alih Bahasa Nunuk Adriani. Jilid I dan II. Jakarta: Binarupa: Askara.

Grindle, Merilee S. 1997. Getting Good Government Capacity Building In The Public Sector Of Developing Countrie, Boston, MA : Harvard Institute for International Development.

………. 1980. “Public Choices and Policy Change”. Political Economy of Reform In Developing Countries, London: The Johns Hopkins University Press.

Guess, George M. And Paul G.Farnham. 2011. Case in Public Policy Analysis. Washington: Georgetown University Press.

Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1996. Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes. Texas : Business Publications

Handoko, T. Hani. Manajemen, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta. 2000

Henry, Nicholas. 1988. Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan. Cetakan kedua. Jakarta : Rajawali Pers

........., Nicholas. 2004. Public Administration & Public Affairs. Nith EditionUSA : Pearson Education. Inc.

Heru, Bambang. 2007. Manajemen Strategik. Bandung : Prisma Press Prodaktama

Hidayat, L. Misbah. 2007. Reformasi Administrasi. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Hodge, B.J and Lawrence, G. (1996). Organization Theory: A Strategic Approach. Fifth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Harris, A., 2001. Building the Capacity for School Improvement. School Leadership and Management 21 (3), 261-270.

Hattie, J., 2002. What are the attributes of excellent teachers? In New Zealand Council for Educational Research, Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence? NZCER, Wellington.

Ibrahim, Idi Subandy. 2007. Kecerdasan komunikasi Seni Berkomunikasi Kepada Publik. Bandung : Simbiosa Rekatama Media

Irawan. Bambang. 2016. Kapasitas Organisasi dan Pelayanan Publik. Jakarta: Publica Press, Anggota IKAPI DKI.

Irwanto. 2006.“Focused Group Discussion”, penerbitYayasanObor Indonesia, Jakarta.

Islamy, M. Irfan. 1986. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Jakarta : Bina Aksara.

Jones, Charles O. 2000. “An Introduction to The Study of Public Policy”. California: Brooks/Cole Publishing Company Monterey.

Kisdarto, 2002. Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Maani, Cavana. 2000. Systems Thinking and Modelling. New Zealand. Pearson Education New Zealand United

Martiyanti, E., 2008. 200 SMA Dirintis Jadi Sekolah Bertaraf Internasional (200 secondary schools started to become international standard schools). [a government press release] Available at:

Magoro Matloko.2010.The Implementation of The Procurement Policy with Reference to The Reconstruction and Development Housing Programme In Limpopo Province. http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-09162010-933702/ unrestricted/dissertation.pdf

Makmur. 2006. Filsafat Administrasi. Jakarta : Bumi Aksara

Mazmanian, Sabatier. 1983. Implementation and Public Policy. Cetakan ke 6. USA : Scott, Foresman and Company

Miles, Huberman. 1992. Analisa Data Kualitatif. Alih Bahasa Rohidi. Cetakan Pertama. Jakarta. Universitas Indonesia

Moleong, 2006. Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Cetakan keduapuluh dua. Bandung : Remaja Rosdakarya

Miller, J. Gerald. 2008. Handbook of Research In Public Administration, London, New York : CRC Press Taylor And Prancis Group.

Makbul Mansyur, Mochamad Zakaria. 2021. Administrasi Publik. Bandung: CV Manggu Tanjung Lestari:

Muhadjir, 1990, Metode Penelitian Kualitatif, Yogyakarta, Rake Sarakin.

Napitupulu, Paimin. 2007. Pelayanan Publik dan Costumer Satisfaction. Bandung: Alumni

Nasucha, Chaizi. 2004. Reformasi Administrasi Publik. Jakarta : Grasindo

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1994. Ilmu Administrasi. Jakarta : Ghalia Indonesia

Nogi, Hessel. 2005. Manajemen Publik. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia

----------------------. 1989. Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia. Jakarta : Bina Aksara

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government. United States : William Patrick Book

-----------------------------. 2005. Mewirausahakan Birokrasi. Jakarta : PPm

Peterson, Michael, 1996, Philosophy of Religion: Selected Reading, New York: Oxpord Universiy Press.

Prawirosentono. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE. Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy. 2016. Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia.

Robbins, 2013. Organization Behavior. Five Seventheen Edition, Copyright © 2013, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. All rights reserved. Manufactured in the United States of America

-----------. 1993. Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi.Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcen

------------ 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta : Indeks

-----------. 2008. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi kelima. Alih

Bahasa Halida . Jakarta. Erlangga.

Rudianto, Yayan. Good Governance, Nasionalisme dan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. 2012. www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/madani

Ruky, Achmad S. 2001. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta : Gramedia

Saefullah, Djadja. 2007. Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik.Bandung :

LP3N FISIP UNPAD.

Setyo, Riyanto. 2019. Analytical Hierarchy Process. Bahan Pelajaran Peserta Sespimti Polri Lembang : Bandung.

Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri. 2017. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. oleh Ideas Publishing, Jalan Gelatik No. 24 Kota Gorontalo Surel: infoideaspublishing@gmail.com Anggota Ikapi, No. 001/gtlo/II/17 ISBN : 978-602-6635-43-3

Siagian, Sondang P. 1995. Filsafat Organisasi. Jakarta : Gunung Agung

-----------------------. 2006. Filsafat Administrasi. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara

Silalahi, Ulbert. 2005. Studi Tentang Administrasi. Cetakan keenam. Bandung : Sinar Baru Algensindo

Syafiie, Inu Kencana. 2006. Ilmu Administrasi Publik. Jakarta : Rineka Cipta

Sugiyono. 2005. Mehami Penelitian Kualitatif. Alfabeta : Bandung

Suharto, Edi. 2008. Analisis Kebijakan Publik. Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta

Surakhmad, Winarno. 1982. Pengantar Penelitian Ilmiah. Dasar-Dasar Metode teknik. Tarsito: Bandung.

Suryadi, Soleh. 2007. Administrasi Publik dan Otonomi Daerah. Bandung : Prisma Press.

Supriadi Ono & Pandu Cakranegara. 2019. Perilaku Organisasi : Konsep dan Implementasi. Sindangbarang: Penerbit : PT. Filda Fikrindo.

Sutherland, John W. 1978. Management Handbook For Public Administrators. Illionis : Van Nostrand Reinhold Company

Sukarman Purba, dkk. 2020. Perilaku Organisasi. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis.

Thoha, Miftah. 1983. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta : CV. Rajawali

Veithzal. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Wahab, Solichin Abdul. 2008. Analisis Kebijaksanaan. Cetakan keenam. Jakarta : Bumi Aksara.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.

Winarno, Budi. 2007. Kebijakan Publik. Jakarta : Media Pressindo.

1. **Jurnal Ilmiah:**

M. Bruce King Kate Bouchard. 2011. Journal of Educational Administration The capacity to build organizational capacity in schools Article information: To cite this document: M. Bruce King Kate Bouchard, ,"The capacity to build organizational capacity in schools", Journal of Educational Administration, Vol. 49 Iss 6 pp. 653 - 669 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/09578231111174802

Sumintono, Bambang. "Sekolah unggulan: Pendekatan pengembangan kapasitas sekolah." Jurnal Manajemen Pendidikan 2.1 (2013): 1-19.

Shafira Amalia Ramadhani, Harapan Tua Ricky Fredy Simanjuntak, Dadang Mashur. 2022. Pengembangan Kapasitas Organisasi Pada Pendidikan Tinggi Teknologi Pulp dan Kertas Universitas Riau. Publika : Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP) Vol. 8 No. 2 / 2022. E-ISSN : 2622-934X P-ISSN : 2502-9757. Administrasi dan Pengembangan SDM, Pascasarajan Universitas Riau.

Sukaningtya. Dwi, Satori Jam’an, Sa’ud Udin Syaefudin. 2016. Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi Dan Misi. Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 22, Nomor 2, Desember 2016, hlm. 101-107.

Yusuf,dkk, 2018, Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia. Vol 1 (1)

Imam Junaris. 2017. Ta’allum Manajemen Pengembangan Kapasitas Pada Sekolah Unggulan (Studi kasus di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Tulungagung) : Jurnal Pendidikan Islam Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, Halaman 103-122 P-Issn: 2303-1891; E-Issn: 2549-2926.

Djam’An Satori, Danny Meirawan, Aan Komariah.2013 Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah (School Capacitybuilding) Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. Journal article // Jurnal Administrasi Pendidikan UPI

Tanuwijaya, N. S., & Tambunan, W. (2021). Alternatif Solusi Model Pembelajaran Untuk Mengatasi Resiko Penurunan Capaian Belajar Dalam Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Masa Pandemic Covid 19: (Studi Kasus Analisis Kebijakan Pendidikan). Jurnal Manajemen Pendidikan , 10 (2), 80-90.

Ningrum Fauziah Yusuf, Sinta ningrum, Sawitri Budi Utami . Jurnal Penelitian ilmiah Tentang Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia Organizational Capacity In Improving The Quality Of Education Madrasah In Indonesia yang ditulis oleh https://jurnal.unpad.ac.id/responsive/article/view/19094.

Metia Pratiwi, Roy . Salomo. JIAP | Jurnal Ilmu Administrasi Publik ISSN 2339-2932 | FISIP UM Mataram Vol. 8 No. 1 Maret 2020, Hal. 237-255 Penguatan Kapasitas Kelembagaan Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat kepada Presiden RI.

Djam’an Satori, Danny Meirawan, dan Aan Komariah. 2013. Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah (School Capacitybuilding) Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan https://media.neliti.com/media/publications/75563-ID-model-pengembangan-kapasitas-manajemen-s.pdf.

Larasanti, F. (2017) Capacity Building Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Dalam Penguatan Manajemen Dan Citra Layanan Pendidikan Sma/Smk/Slb Di Era Otonomi Daerah. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Raushan Fikr, 5(1). Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.24090/Jimrf.V5i1.964

Sumintono Bambang. JMP, Volume 2 Nomor 1, April 2013 1 Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai 81310-Johor Bahru Malaysia.

Zakaria. Mochamad. 2015. Disertasi. Karakteristik Primer Budaya Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung. Universitas Padjajaran.

Andi Samsu Alam, Ashar Prawitno. 2015. Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone. Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 8, Nomor 2, Juli 2015 (93-104) ISSN 1979-5645. Jurusan Politik Pemerintahan, Universitas Hasanuddin

1. **Dokumen & Internet**

Buku Pedoman Penulisan Disertasi, Program Doktor Program Pascasarjana Universitas Pasundan. 2008.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka

https://pusdatin.kemdikbud.go.id/benarkah-fasilitas-teknologi-informasi-di-sekolah-berpengaruh-terhadap-prestasi-akademik-siswa/