

“MANAJEMEN PERUBAHAN PADA YAYASAN BAIPAS MALANG”

**(Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja
Pegawai)**

TESIS



Oleh :

Mochammad Malikul Masyhuri : 18710007

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2021

“MANAJEMEN PERUBAHAN PADA YAYASAN BAIPAS MALANG”
**(Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja
Pegawai)**

TESIS



Oleh :

Mochammad Malikul Masyhuri : 18710007

Pembimbing:

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M. Ag

NIP. 19750310200312100

Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D

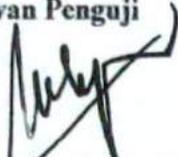
NIP. 196906282006041004

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

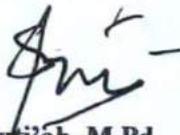
Tesis dengan judul “Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas Malang (Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai). Ini setelah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 08 Juli 2020.

Dewan Penguji



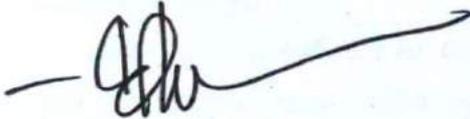
Dr. W. Mulyono, M.A.
NIP. 196606262005011003

Ketua Sidang



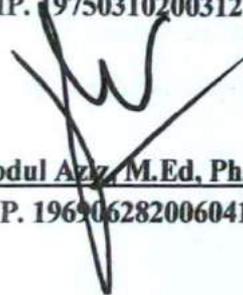
Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP.196510061993032003

Penguji Utama



Dr. H. Muhammad In'am Esha, M. Ag
NIP. 197503102003121004

Pembimbing I



Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D
NIP. 196906282006041004

Pembimbing II

Mengetahui :
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag
NIP. 19710261998032002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mochammad Malikul Masyhuri
NIM : 18710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Jl Ikan Hiu A 9, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur
Judul Penelitian : Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas (Studi Kasus Dampak Inovasi Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian ini, tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang terdapat dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 15 Juni 2020

Saya,



M. Malikul Masyhuri

Motto

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا. (الإنشراح: ٥-٦)

Artinya:

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Inshirah: 5-6)

إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَ لَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ، وَ هُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُحْتَدِينَ. (القصص: ٥٦)

Artinya:

“Sesungguhnya kamu tidak akan dapat memberi petunjuk kepada orang yang kamu kasihi, tetapi Allah memberi petunjuk kepada orang yang dikehendaki-Nya, dan Allah lebih mengetahui orang-orang yang mau menerima petunjuk”

(QS. Al-Qashash: 56)

Kata Pengantar

Tiada satu kalimat pun yang bisa melukiskan ketika selesainya penulisan tesis ini selain kalimat hamdalah. Alhamdulillah segala puji bagi Allah karena dengan pertolongan-Nya lah penulis dapat merampungkan pengerjaan tugas akhir ini. Kemudian sholawat serta salam dapat tercurahkan pada seorang penunjuk jalan yang benar bagi umat Manusia yakni Baginda Nabi Muhammad Saw yang telah berjuang tanpa lelah untuk menuntun umatnya hingga mencapai pada titik ini.

Adalah merupakan sebuah kebanggan dan kehormatan bagi penulis tatkala dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan segala macam perjalanan dan cerita panjang dibalik penulisan tugas ini. Namun, penulis juga menyadari bahwa penelitian ini dapat terselesaikan dengan arahan dan bimbingan yang tak mengenal lelah dalam prosesnya. Dan juga penelitian ini masih sangat membutuhkan saran ataupun kritik konstruktif agar bisa lebih bermanfaat bagi proses keilmuan seorang manusia. Maka dengan ini pula penulis mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang.
3. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
4. Bapak Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag. dan Bapak Abdul Aziz, M.Ed, P.hD selaku dosen pembimbing tesis, yang telah banyak meluangkan waktu dan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran, pengertian dan ketelatenan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini.
5. Semua pihak Yayasan Baipas yang berkenan membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang. Yang telah banyak memberikan pengetahuan serta wawasan kepada penulis sebagai bekal dalam mengarungi kehidupan.
7. Dan semua pihak yang telah ikut membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Hanya ucapan terima kasih sebesar-besarnya yang dapat penulis sampaikan, semoga bantuan dan do'a yang telah diberikan dapat menjadi catatan amal ibadah dihadapan Allah Swt. Amiin yaa robbal aalamiin.

Penulis sangat menyadari bahwa karya ilmiah ini masih sangat bisa disempurnakan, maka saran dan kritik konstruktif sangat berguna dalam menyempurnakan penelitian ini dan dapat bermanfaat dalam menambahkan wawasan serta pengetahuan bagi umat Islam khususnya dan umat manusia umumnya.

Batu, 15 Juni 2020

Penulis

Mochammad Malikul Masyhuri

NIM. 18710007

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	x
ABSTRAK.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
F. Orisinalitas Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	25
A. Pengertian dan Karakteristik Manajemen Perubahan.....	25
B. Pengertian dan Macam Inovasi.....	33
1. Pengertian Inovasi.....	33
2. Macam Inovasi.....	37
C. Pengertian dan Macam Administrasi.....	38
D. Inovasi Administrasi Pendidikan.....	56
E. Profesionalisme Kinerja.....	58
1. Pengertian Profesional.....	58
2. Hakikat Kerja.....	60
3. Profesionalisme Kinerja.....	60
F. Pengertian Pegawai.....	65
BAB III METODE PENELITIAN.....	67
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	67
B. Sumber Data.....	68
C. Metode Pengumpulan Data.....	69
D. Uji Keabsahan Data.....	72

E. Metode Analisis Data.....	76
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	83
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	83
1. Sejarah Singkat Yayasan Baipas Roudlotul Jannah.....	83
2. Identitas Yayasan	86
3. Visi dan Misi Yayasan Baipas	87
4. Struktur Organisasi	88
5. Tugas dan Wewenang	89
B. Hasil Penelitian	91
1. Landasan Perubahan Yayasan Baipas, Malang	92
2. Program dari Inovasi Administrasi	103
3. Dampak Manajemen Perubahan dari Inovasi Administrasi.....	116
BAB V PEMBAHASAN	123
A. Perubahan Pada Yayasan Baipas	123
B. Inovasi Administrasi pada Yayasan Baipas	131
C. Dampak Inovasi Administrasi terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai.....	139
BAB VI PENUTUP	143
A. Simpulan	143
1. Landasan Perubahan Pada Yayasan Baipas, Malang.....	143
2. Program dari Inovasi Administrasi	143
3. Dampak Manajemen Perubahan dari Inovasi Administrasi.....	144
B. Implikasi	145
1. Implikasi Teoritis	145
2. Implikasi Praktis	146
C. Saran	146
DAFTAR PUSTAKA.....	148
LAMPIRAN.....	154

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian.....	20
Tabel 3.1: Acuan Coding Data Penelitian.....	75
Tabel 4.1: Periode Kepemimpinan Yayasan Baipas	80
Tabel 4.2: Data Peserta didik dan Pegawai Yayasan Baipas	81
Tabel 4.3: Jumlah Siswa RAA Baipas Roudlotul Jannah.....	94
Tabel 4.4: Matriks Sebelum dan Setelah Pelaksanaan Inovasi.....	111
Tabel 5.1: Aspek Landasan Perubahan Yayasan Baipas	122
Tabel 5.2: Karakter Perubahan Yayasan Baipas.....	124
Tabel 5.3: Tahapan Perubahan Yayasan Baipas	126
Tabel 5.4: Proses Inovasi Yayasan Baipas	131
Tabel 5.5: Hal-hal yang Terjadi Pasca Penerapan Inovasi pada Yayasan Baipas	133
Tabel 5.6: Elemen Profesional Pegawai Yayasan Baipas.....	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1: Susunan Pengurus Yayasan Baipas	83
Gambar 4.2: Struktur Organisasi Yayasan Baipas.....	84
Gambar 4.3: Akta Pendirian Yayasan Baipas.....	89
Gambar 4.4: Surat Kemenkumham Tahun 2015	90
Gambar 4.5: Pembangunan Gedung RAA Baipas Roudlotul Jannah.....	92
Gambar 4.6: Surat Perjanjian Kontrak Gedung KB.....	94
Gambar 4.7: Pengawasan di Salah Satu Lembaga Yayasan Baipas	96
Gambar 4.8: <i>Flowchart</i> Perubahan Yayasan Baipas	97
Gambar 4.9: <i>Flowchart</i> Inovasi Administrasi Keuangan	104
Gambar 4.10: Dokumentasi Surat Sebelum Adanya Inovasi Administrasi.....	106

Gambar 4.11: Dokumentasi Surat Setelah Adanya Inovasi Administrasi	106
Gambar 4.12: <i>Flowchart</i> Inovasi Administrasi Persuratan.....	107
Gambar 4.13: <i>Flowchart</i> Inovasi Administrasi Pelaporan	108
Gambar 4.14: Suasana Kegiatan Rapat Tahunan di Yayasan Baipas	109
Gambar 4.15: Bagan Alir Inovasi Administrasi Yayasan Baipas	109
Gambar 5.1: <i>Flowchart</i> Bentuk Perubahan pada Yayasan Baipas	123
Gambar 5.2: Bagan Tahapan Perubahan Yayasan Baipas	126
Gambar 5.3: Sebab Inovasi Administrasi Keuangan dan Penyelesaiannya.....	129
Gambar 5.4: Sebab Inovasi Administrasi Persuratan dan Penyelesaiannya	129
Gambar 5.5: Sebab Inovasi Administrasi Pelaporan dan Penyelesaiannya.....	130
Gambar 5.6: Proses Perumusan dan Penerapan Inovasi Administrasi	131

ABSTRAK

Malikul, Mochammad Masyhuri. 2020. *Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas, Malang (Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Dr. H. Muhammad In'am Esha, M. Ag. (II) Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Inovasi, Dampak inovasi administrasi, Profesionalitas kerja

Dalam suatu organisasi perubahan adalah sebuah keniscayaan apabila mempunyai keinginan untuk bertahan dan berkembang. Namun dalam melaksanakan perubahan tersebut harus melalui tahapan dan proses untuk menuai hasil yang diinginkan. Inovasi dalam sistem administrasi adalah salah satu bentuk dari perubahan itu sendiri. Maka inovasi yang tengah dijalankan akan memiliki dampak pada profesionalitas pegawai lembaga tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana dampak inovasi dalam sistem administrasi yang dilakukan oleh Yayasan Baipas terhadap profesionalitas pegawainya dengan sub fokus yang mencakup: 1) landasan perubahan pada Yayasan Baipas, 2) program dari inovasi administrasi yang dilakukan, 3) implikasi atau dampak secara internal dan eksternal dari inovasi admiminstrasi yang dilakukan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun informan penelitian ini adalah seluruh pengurus, pembina dan pengawas Yayasan Baipas, Seluruh Kepala lembaga pendidikan Yayasan Baipas, Petugas Tata Usaha dan Bendahara Sekolah Yayasan Baipas, Beberapa Guru senior.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) landasan perubahan yang dilakukan Yayasan Baipas berlandaskan pada 2 aspek, yakni landasan historis dan landasan sosiologis. 2) program inovasi administrasi yang dilakukan melingkupi, (a) inovasi administrasi dalam bidang persuratan, (b) inovasi administrasi dalam bidang keuangan, (c) inovasi administrasi dalam bidang pelaporan. 3) implikasi dari inovasi administrasi ada 2 macam, secara internal dan eksternal. Implikasi secara internal membuat pelaksanaan tugas lebih praktis dan rapi serta menumbuhkan sifat profesional pada pegawai Baipas. Adapun implikasi secara eksternal adalah pelayanan yang lebih cepat, kemudahan dalam melakukan pembayaran serta pemantauan dalam perkembangan pembelajaran anak-anaknya.

الملخص

مالك، محمد المشهوري. 2020. إدارة التغيير في مؤسسة بيفاس، مانج (دراسة الحالة تأثير الابتكار الإداري على احترام العمل الموظفين). أطروحة. برنامج الدراسة الإدارية للتربية الإسلامية. دراسة العليا. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (1) الدكتور الحاج محمد إنعام عيسى، الماجستير (2) الدكتور عبد العزيز، الماجستير. الكلمة الأساسية: إدارة التغيير، الابتكار، أثر الابتكار الإداري، احترام العمل.

في أحد المنظمة حدوث التغيير هو لازم ان كان يريد أن يبقى و يتطور. لكن في عملية التغيير لابد أن يمر في مراحل و العمليات كي يحصل على نتائج يريدها. و شكل التغيير هو الابتكار في نظام إداري نفسه. إذا سيؤثر ابتكار الذي عمله مؤسسة في احترام الموظفين في المنظم.

أما هدف هذا البحث هو وصف كيف أثر الابتكار في نظام الإداري عمله مؤسسة بيفاس على احترام موظفه مع التركيز الفرعي: (1) سبب التغيير في مؤسسة بيفاس، (2) برنامج في عمل الابتكار الإداري، (3) أثر داخليا و خارجيا من عمل الابتكار الإداري. استخدم هذا البحث نهجا نوعيا بنوع دراسة الحالة. أما طريقة جمع البيانات في هذا البحث هي الطريقة المقابلة و الملاحظة و الوثائقية. أما المخبرون في هذا البحث هم سائر المتولى و الباني و المشرف مؤسسة بيفاس و كل رؤساء منظمة التعليمية مؤسسة بيفاس و موظف الإدارة و أمين الصندوق مدرسة مؤسسة بيفاس و بعض كبار المعلمين. أما نتائج هذا البحث يدل على: (1) سبب التغيير عمله مؤسسة بيفاس على جانبين، سبب التاريخي و سبب الاجتماعي. (2) عمل برنامج الابتكار الإداري تشمل على: برنامج الابتكار الإداري في جزء المراسلات و برنامج الابتكار الإداري في جزء المالية و برنامج الابتكار الإداري في جزء الإبلاغية. (3) أثر الابتكار الإداري نوعين، داخليا و خارجيا. أثر داخليا يعني يجعل عمل الوظيفة سهلة و مرتبة كذلك نمو وصف الاحتراف في موظف بيفاس. أثر خارجيا يعني سرعة في الخدمات و سهولة في دفع أجرة التعليم و سهولة في مراقبة و تطوير تربية أولادهم.

ABSTRACT

Malikul, Mochammad Masyhuri. 2020. *Change Management at The Baipas Foundation (Case Study The Impact of Administrative Innovation on Employee Professionalism)*. Thesis, Study Program of Islamic Education Management, Postgraduate, Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: (I) Dr. H. Muhammad In'am Esha, M. Ag. (II) Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D

Keywords: Change management, innovation, work professionalism

In an organization of change, there is a sense of entitlement when you have desire to survive and to thrive. But in the implementing of changes, the organization must go through the stages and processes to reap the desired results. Innovation in the administration system is a form of change. Then the current innovation will have an impact on the society's professional employees.

The study is intended to describe how innovation in administrative systems will impact the Baipas foundation on the professional employees that focused on : 1) the transformation foundation of Baipas, 2) the programs of civic and external administration innovation, 3) the internal and external implications or impact of innovation's adcommitment.

The study used qualitative approach to case-study design. The data collection that used in this study is interviews, observation and documentation. The interviewees of this study are all of the trustees, teachers and supervisors of the Baipas foundation, all the heads education institution, the team and purveyor school treasurer, some senior teachers.

The result of this study are : 1) Baipas foundation are based on 2 aspects of the historical and sociological foundation. 2) the administrative innovation programs such as (a) administrative innovation in surfacing, (b) administrative innovation in finance, (c) administrative innovation in reporting. 3) the implications of administrative innovation are divided into 2 parts, internally and externally. The internal implication made the performance of the task more practical, neat and also developed professional trait in Baipas employee. As external implications are the faster service, easier to make payments and monitoring in the development of children's learning.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Siklus denyut kehidupan anak adam dimulai sejak tumbuh kembangnya dari alam kandungan sampai kemudian meninggal. Hal yang demikian berjalan secara natural, proses tahap demi tahap dilaluimya. Dan begitu pula proses penciptaan alam semesta ini yang dilakukan oleh Tuhan yakni melewati beberapa tahapan. Proses tumbuh kembang manusia dan tingkatan penciptaan semesta telah digariskan dalam hukum yang ditetapkan Allah atau biasa disebut dengan *sunnatullah*.

Sebuah kiat dalam membentuk dan mengembangkan pribadi manusia, baik dari aspek kognitif dan psikomotoriknya yang disebut dengan pendidikan, juga harus berlangsung secara bertahap. Maka dari hal tersebut, sebuah kedewasaan yang bermuara pada memaksimalkan pertumbuhan dan juga perkembangan, hanya bisa diwujudkan bilamana kiat tersebut berlangsung melalui tahapan demi tahap yang menuju pada akhir perkembangan dan pertumbuhannya. Akan tetapi suatu tahapan yang dikehendaki dalam kiat kependidikan adalah tahapan yang terstruktur dan terarah, yaitu mengarahkan anak didik (manusia) kepada titik optimal keterampilannya. Adapun tujuan yang ingin diwujudkan adalah terbentuknya jati diri yang bulat dan utuh sebagai manusia dari

segi individual dan sosial serta hamba Tuhan yang mengabdikan dirinya kepada-Nya.¹

Sebuah usaha untuk mengembangkarakter, pikiran serta jasmani anak, agar dapat mengembangkan kehidupan yang paripurna yaitu hidup dan menghidupkan anak yang senada dengan alam dan masyarakatnya adalah definisi yang diberikan Ki Hajar Dewantara dalam mengartikan pendidikan. Paulo Freire berkata bahwa pendidikan merupakan jalur yang mengarah pada kemerdekaan permanen dan terdiri dari dua tahap. Tahap pertama adalah saat dimana manusia menyadari akan kebebasan mereka, dimana melalui kegiatan manusia yang mengubah keadaan itu. Tahap kedua dibentuk atas tahap yang pertama, dan merupakan sebuah proses tindakan kultural yang membebaskan.²

Dari segi istilah kata pendidikan berasal dari bahasa Yunani, *paedagogy*, yang memuat makna seorang anak yang pergi dan pulang sekolah diantar oleh seorang pelayan. Pelayan yang menjemput dan mengantar dinamakan Paedagogos. Dalam bahasa Romawi pendidikan diistilahkan dengan kata *educate* yang berarti membenahi moral dan mengasah intelektual. Terdapat berbagai ragam pandangan tentang

¹Muzayyin Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 12.

²Dinn Wahyudin, dkk, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2009), cet 1, 3.3.

pendidikan. Walaupun demikian, pendidikan berjalan terus tanpa menunggu keseragaman arti.³

Kemudian di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan pendidikan nasional adalah pendidikan yang berlandaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.⁴

Pada perkembangan dan pertumbuhan serta dalam situasi masyarakat apapun dan dimanapun, selalu mendambakan ketertiban dan keteraturan dalam melangsungkan kegiatan yang menuju pada perjalanan hidup yang diimpikannya. Konsep keteraturan dan kerapian hidup, baik secara individu, kelompok, maupun organisasi menjadi pembahasan utama ilmu administrasi. Semua kehidupan manusia, baik secara sederhana maupun kompleks, selalu memerlukan kehadiran ilmu administrasi sebagai

³Umar Tirtarahardja dan S.L. La Sulo, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 38.

⁴Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

pedomanberpikir dan berperilaku.Kehadiran ilmu administrasi yang sederhana diperlukan bagi manusia yang situasi hidupnya masih sederhana pula. Demikian pula sebaliknya,kehadiran ilmu administrasi yang kompleks dan rumit diperlukan bagi kehidupan masyarakat yang kompleks.⁵

Ilmu yang terlahir dari perenungan dan gagasan manusia yang disusun dengan asas sistematika dan rasionalitas yang menyingkap kejelasan tentang obek formal adalah ilmu administrasi, yaitu pandangan untuk menciptakan suatu keteraturan dari berbagai aksi dan reaksi yang dilakukan oleh manusia dan objek material, yaitu manusia yang mengerjakan kegiatan administrasi dalam bentuk kerja sama yang mengarah untuk tercapainya tujuan tertentu.⁶

Para ahli mengartikan administrasi pendidikan dengan dua makna, yakni administrasi pendidikan sebagai pengetahuan dan administrasi pendidikan sebagai sebuah tahapan. Penafsiran administrasi pendidikan sebagai sebuah pengetahuan memuat tafsiran bahwa sebuah kajian bagaimana cara tercapainya maksud pendidikan secara optimal dengan mengatur kurikulum yang digunakan, fasilitas yang ada serta sumber daya yang melakukan itu semua yakni manusia. Pada dasarnya administrasi pendidikan adalah sarana agar meraih tujuan pendidikan dengan efisien dan efektif. Kegiatan administrasi bernilai efektif ataupun tidaknya dapat disaksikan dengan lulusan yang banya serta berprestasi yang selaras dengan keperluan masyarakat dan stabilnya masukan yang ada. Kemudian efisensi

⁵Makmur, *Patologi Serta Terapinya Dalam Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), 13-14.

⁶*Ibid*, 5-6.

dapat disaksikan dengan semangat belajar yang tinggi, motivasi bekerja yang luar biasa, keyakinan dari setiap khalayak, serta tenaga, waktu dan pembiayaan yang minimal mendapatkan hasil yang maksimal.⁷

Perubahan organisasi pada dasarnya merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar oleh setiap organisasi. Eksistensi organisasi bagaimanapun menjadi tanggung jawab personil organisasi, khususnya manajer yang dibebani tanggungjawab untuk itu. Karenanya, setiap organisasi memiliki kewajiban melakukan berbagai hal yang memungkinkan-nya untuk tetap eksis sehingga dapat merealisasikan seluruh tujuan-tujuannya berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Eksistensi organisasi berada pada jajaran *top manager*, keberhasilan mereka merupakan keberhasilan organisasi, namun disaat yang bersamaan apabila mereka gagal maka merupakan kegagalan organisasi. Jajaran *top manager* dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang mendasar dan mendalam setelah melakukan berbagai telaah dan analisis terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi.⁸

Sebuah modifikasi yang terancang ataupun tidak pada sumber daya dalam organisasi, mesin ataupun struktur organisasi merupakan deskripsi perubahan. Agar meningkatkan prestasi, perubahan yang terencana harus dilakukan oleh perusahaan. Pimpinan puncak pada sebuah organisasi pada

⁷Engkoswara, *Dasar-dasar Adminitrasi Pendidikan*, (Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK 1987), 42.

⁸Amiruddin Siahaan & Wahyuli Lius Zen, *Manajemen Perubahan (Telaah Konseptual, Filosofis dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dlam Organiasasi)*, (Bandung: Cita Pustakamedia Perintis, 2012), vii

dasarnya adalah yang memimpin suatu perubahan yang terencana, namun seluruh elemen yang ada pada organisasi tersebut bisa berperan dan berkontribusi sesuai dengan kebutuhan dan keahlian masing-masing demi tercapainya keberhasilan tahapan perubahan atau transformasi dalam organisasi.⁹

Perubahan dan pengembangan organisasi yang dilakukan dimaksudkan untuk pengembangan peran dan fungsi organisasi yang bermuara pada terlaksananya segala perencanaan yang telah dicanangkan. Namun demikian bukan berarti perubahan dan pengembangan organisasi hanya untuk kepentingan organisasi itu sendiri, tetapi berkait erat dengan tuntutan *stakeholders* yang semakin beragam namun membutuhkan spesifikasi yang dapat menjamin kepentingannya agar terpenuhi sesuai dengan keinginannya. Kepuasan *stakeholders* oleh karenanya menjadi tolak ukur atas layanan yang diberikan. Pengembangan serta perubahan organisasi merupakan tuntutan sekaligus kebutuhan yang mendesak dalam menghadapi berbagai tantangan dan mencari peluang yang ada. Persaingan yang ketat dan kekinian yang disebabkan oleh kebutuhan mutu yang semakin mendesak menyebabkan setiap organisasi untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tersebut. Kemampuan mengenali secara mendalam peluang dan tantangan menjadi barometer untuk melakukan perubahan, perubahan yang dimaksud adalah perubahan untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan baik sebagai akibat lajunya perkembangan ilmu

⁹Arum Darmawati, "Mengelola Suatu Perubahan Dalam Organisasi", *Jurnal Ilmu Manajemen Vol 03. No 01.* (2007), 5

pengetahuan dan teknologi, maupun karena sistem manajemen organisasi yang setiap saat harus menyesuaikan diri sebagai konsekuensi logis dari perubahan-perubahan paradigma keorganisasian saat ini.¹⁰

Yayasan Baipas Roudlotul Jannah merupakan yayasan yang berdiri pada tanggal 22 Maret 1999 dengan mempunyai tujuan turut aktif menunjang program pemerintah dalam membentuk manusia Indonesia sepenuhnya melalui Pendidikan dan Syiar Islam, Sosial Budaya, Ekonomi maupun kiat-kiat lainnya dalam arti seluas-luasnya. Yayasan ini beralamatkan di jalan Ahmad Yani III/3 Malang, Jawa Timur. Pada awalnya hanya memiliki satu lembaga pendidikan yakni Taman Pendidikan Qur'an BAIPAS yang berdiri lebih dulu yakni tahun 1985. Dengan perjuangan dan kegigihan serta keuletan yang luar biasa dari anggota yayasan dibantu oleh tokoh masyarakat yang ada pada saat itu. Yayasan ini mampu memperluas atau menambah unit pendidikannya, dibuktikan dengan berdirinya RA Baipas Roudlotul Jannah pada tahun 2000. Kemudian KB Baipas Ceria berdiri pada tahun 2009 dan diteruskan dengan pendirian MI Baipas pada tahun 2017.

Dengan bertambahnya unit atau lembaga tidak serta merta menandakan bahwa perjuangan telah usai, melainkan bagaimana lembaga yang didirikan tersebut bisa tetap bertahan bahkan berkembang hingga mampu menjadi salah satu pilihan bagi masyarakat di Kota Malang.

¹⁰Amiruddin Siahaan & Wahyuli Lius Zen, *Manajemen Perubahan (Telaah Konseptual, Filosofis dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi)*,...1

Berbagai macam komponen pendidikan harus mulai tertata dengan lebih rapi seperti sarana dan prasarana, laporan keuangan, administrasi dan sebagainya. Hal ini didukung dengan data jumlah peserta didik dari setiap pegawai dan lembaga di bawah ini.

Data Peserta Didik dan Asatidz Yayasan Baipas								
Tahun	TPQ Baipas		RAA Baipas Roudlotul Jannah		KB Baipas Ceria		Sekolah Alam MI Baipas	
	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asattidz
2000	170	9	13	5	-	-	-	-
2005	110	6	50	6	-	-	-	-
2010	110	10	90	9	5	2	-	-
2015	130	12	135	12	27	4	-	-
2020	150	17	174	17	35	5	62	17

Tabel 1.1: Data peserta didik dan pegawai Yayasan Baipas

Problematika beserta masalah akan menjadi kompleks dengan begitu banyaknya unit lembaga pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan tersebut, salah satunya adalah sistem administrasi yang tidak baku dan paten yang harus dipatuhi oleh setiap unit lembaga pendidikan. Seperti pencatatan laporan keuangan yang masih manual dan pembayaran yang masih belum praktis sehingga menyulitkan baik dari walimurid ataupun dari pegawai sendiri.

Dari keluhan-keluhan dan masalah yang bermunculan membuat manajemen memberikan beberapa perubahan yang coba dilakukan untuk menuntaskan problematika yang ada seperti pelaporan setiap kegiatan yang harus selesai tepat waktu, memberikan laporan mengenai perkembangan peserta didik. Kemudian manajemen puncak memutuskan untuk berusaha mewujudkan sistem administrasi yang baku dengan adanya inovasi atau pembaharuan sistem administrasi di setiap lembaga pendidikan dalam naungan Yayasan Baipas Roudlotul Jannah ini. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi di Yayasan tersebut.

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang yang telah disampaikan, maka kami menarik kesimpulan beberapa masalah yang ingin kami teliti, diantaranya :

1. Bagaimana landasan perubahan pada yayasan Baipas Malang?
2. Bagaimana program dari inovasi administrasi?
3. Bagaimana dampak dari manajemen perubahan dengan inovasi administrasi yang dilakukan pada yayasan Baipas?

C. Tujuan Penelitian

Dari beberapa hal yang peneliti temukan, dapat peneliti ambil kesimpulan dari fokus penelitian diatas beberapa maksud dari riset yang dilakukan tujuan dari penelitian ini, yakni :

1. Mengerti landasan perubahan yang sudah dikerjakan oleh yayasan Baipas

2. Mengetahui program inovasi administrasi yang diterapkan
3. Mengetahui dampak dari manajemen perubahan dengan inovasi administrasi yang telah dilakukan

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang telah dilakukan yakni tentang “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas Malang” (Studi Kasus Pengaruh Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai). Diharapkan mampu memberikan manfaat dalam dua aspek, manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a) Menyampaikan pemahaman tentang pentingnya analisa transformasi-trasnformasi yang terjadi dalam dunia pendidikan serta penerapannya dalam organisasi agar tetap eksis dan mampu menjawab tuntutan zaman. Sehingga manajemen perubahan diperlukan untuk merubah tatanan organisasi dengan berbagai macam pertimbangan demi mendapatkan hasil yang lebih baik.
- b) Menjadi sumber pemikiran baru tentang sub bagian dari perubahan yakni inovasi lebih tepatnya tentang inovasi sistem administrasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap profesionalitas kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dari penelitian yang telah dikerjakan akan mendapat manfaat praktis sebagai berikut:

a) Bagi Yayasan Baipas

Untuk pengelola pendidikan yakni top manajemen yayasan Baipas dapat menerapkan beberapa perubahan dalam institusi yang dikelola untuk menuju ke arah yang lebih baik dengan berbagai macam pertimbangan.

b) Bagi Peneliti

Sebagai landasan dan tambahan wawasan serta pengetahuan bagi peneliti lain ketika akan meneliti salah satu sub bagian dalam manajemen perubahan yang bisa digunakan untuk melihat dampak dari profesionalisme kinerja pegawai yang ada dalam lembaga/organisasi.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Pembahasan yang terlalu panjang, akan menjadi tidak efektif dalam mengantarkan pembaca dalam memahami hasil penelitian. Maka dari itu peneliti akan memfokuskan penelitian ini pada beberapa bagian:

1. Bentuk perubahan apa yang dilakukan yayasan Baipas untuk mampu menjawab tuntutan zaman, karena yayasan tersebut sudah berdiri sejak tahun 1985 dan merupakan lembaga pendidikan yang cukup berumur di kota Malang.

2. Ketika melakukan perubahan dalam organisasi, peneliti mencari apakah perubahan tersebut berpengaruh kepada profesionalitas kerja pegawai di lembaga tersebut.

F. Orisinalitas Penelitian

Adanya orisinalitas penelitian adalah untuk memudahkan pembaca dan peneliti dalam mengetahui divergensi yang ada antara penelitian yang sudah dilakukan dan penelitian terdahulu dalam lingkup penelitian terkait. Berikut beberapa penelitian yang berhubungan dengan persoalan yang akan diangkat oleh peneliti:

Penelitian dengan judul “Analisis Inovasi Administrasi Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi MAN Rejang Lebong)” yang dilakukan oleh Nuzuar dan Idi Warsah mempunyai tujuan untuk mengertiiinovasi atau pembaharuan administrasi seperti apa yang dilaksanakanpendidik di MAN Rejang Lebong, dan seperti apahalangan-halangan yang dihadapi olehpendidik dalam melaksanakan inovasi atau pembaharuan administrasi tersebut. Adapun model penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kuantitatif yaitu metode penelitian yang data penelitiannya berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik dan temuan penelitian sebagai berikut: pendidik MAN Rejang Lebong telah melaksanakan inovasi dalam administrasi, akan tetapi inovasi yang dilaksanakan belum optimal, yaitu sebesar 61,57%, dengan63,75% inovasi pada RPP, 61,67% inovasi pada promes, 62,15% inovasi pada prota, 58,72% inovasi pada silabus,. Adapun aspek-aspek yang

menghalangi guru-guru tersebut dalam berinovasi yaitu: kurangnya daya dukung, sarana, dan prasarana, kurikulum yang sering berubah, keterbatasan waktu karena padatnya jadwal kinerja guru, kurangnya bimtek dan pengelolaan administrasi hingga masalah kepemimpinan.¹¹

Penelitian dengan judul “Hubungan Kinerja Pelayanan Tenaga Administrasi Dengan Tingkat Kepuasan Pelanggan” yang dilakukan oleh Ayu Dila Ratnasari *et. al* mempunyai tujuan untuk mengetahui taraf kinerja servis yang dilakukan oleh pegawai administrasi sekolah kemudian taraf kepuasan pelanggan dan keterkaitan kinerja pelayanan pegawai administrasi dengan taraf kepuasan pelanggan SMK Negeri di Kota Malang. Metode penelitian disini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model korelasi Product Moment Pearson. Dan pengambilan sampel dengan teknik Propotional Random Sampling dengan jumlah sampel peserta didik 371 dan pendidik 293 orang yang terdiri dari populasi penelitian yang berjumlah pendidik 1.181 orang dan peserta didik 20.874 siswa di SMK Negeri Kota Malang. Kemudian data di analisis menggunakan aplikasi SPSS. Adapun Hasil penelitian tingkat kinerja pelayanan tenaga administrasi sekolah sebesar 67,7% yang berada pada kategori baik, kemudian tingkat kepuasan pelanggan sebesar 61,2% berada di kategori tinggi, untuk hubungan kinerja pelayanan TAS dengan kepuasan pelanggan menyatakan yang diperoleh adalah 0,799 dengan taraf signifikan 5% yang berarti lebih besar daripada

¹¹Nuzuar & Idi Warsah, “Analisis Inovasi Administrasi Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi MAN Rejang Lebong),” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 16. No. 3.(2018), 262.

(atau $0,799 > 0,111$). Sehingga dapat disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja pelayanan tenaga administrasi sekolah dengan kepuasan pelanggan.¹²

Penelitian dengan judul “Inovasi Sistem Administrasi Kependudukan Elektronik Lahir Dan Mati Pada Aplikasi E-lampid (Studi kasus di Kecamatan Tambaksari Kota Surabaya Tahun 2017)” yang dilakukan oleh Chikita Yuniar *et. al* mempunyai tujuan untuk melihat efektifitas aplikasi E-LAMPID yang digunakan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif yakni memaparkan secara deskriptif analisa. Dan hasil dari penelitian ini adalah pencatatan akta kelahiran dan kematian menggunakan aplikasi E-LAMPID berdasarkan empat tahapan inovasi menurut Bruno Dante dan Paola Coleti yakni : Agenda Inovasi, Proses Inovasi, Produk Inovasi dan Komunikasi.¹³

Penelitian dengan judul “Analisis Inovasi Produk, Proses dan Administrasi Terhadap Kepuasan Nasabah Dalam Mendukung Gerakan Nasional Non-Tunai di Indonesia” yang dilakukan oleh Indra Syafii dan Bunga Aditi mempunyai tujuan untuk melihat pengaruh yang terjadi dalam inovasi dalam komoditas atau produk, tahapan atau proses dan administrasi terhadap kepuasan nasabah. Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif dengan populasi masyarakat sebagai nasabah di wilayah Kota

¹²Ayu Dila Ratnasari dkk, “Hubungan Kinerja Pelayanan Tenaga Administrasi Dengan Tingkat Kepuasan Pelanggan,” *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Vol. 01. No. 04.* (Desember 2018), 472.

¹³Chikita Yuniar dkk, “Inovasi Sistem Administrasi Kependudukan Elektronik Lahir Dan Mati Pada Aplikasi E-lampid (Studi kasus di Kecamatan Tambaksari Kota Surabaya Tahun 2017),” *Jurnal Mahasiswa Ilmu Pemerintahan Vol. 03 No. 02.* (2018), 1

Medan dengan jumlah sampel sebanyak 150 orang. Adapun hasil penelitian adalah adanya pengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah.¹⁴

Penelitian dengan judul “Inovasi Administrasi Kepegawaian Dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) Dalam Mewujudkan *Good Governance* (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)” yang dilakukan oleh Nindry Septya Pranita *et.al* mempunyai tujuan untuk memaparkan atau mendeskripsikan serta menganalisa pelaksanaan SAPK yang terdapat pada sistem Kenaikan Gaji Berkala (KGB) online di BKD Kota Batu. Jenis penelitian ini adalah Kualitatif Deskriptif yaitu model penelitian yang dilaksanakan untuk memvisualisasikan dengan cara apa pengoperasian layanan Kenaikan Gaji Berkala (KGB) online di BKD Kota Batu sebagai wujud pelayanan berbasis e-government untuk para Pegawai Negeri Sipil di Kota Batu. Hasil dari penelitian ini adalah kemudahan seperti efektif dan efisien untuk mengurus kenaikan gaji berkala secara online. Namun, masih terjadi koordinasi yang belum efektif antar pegawai.¹⁵

Penelitian dengan judul “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah” yang dilakukan oleh Hendro Widodo mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan serta menjelaskan bahwa perubahan dalam madrasah harus terjadi untuk menjawab perubahan zaman, namun tidak serta merta

¹⁴Indra Syafii & Bunga Aditi, *Analisis Inovasi Produk, Proses dan Administrasi Terhadap Kepuasan Nasabah Dalam Mendukung Gerakan Nasional Non Tunai Di Indonesia*, Prosiding Diseminasi Hasil Penelitian Dosen Pemula, (Medan: Sekolah Tinggi Ilmu Harapan, 2017)

¹⁵Nindry Septya Pranita dkk, “Inovasi Administrasi Kepegawaian Dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) Dalam Mewujudkan *Good Governance* (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu),” *Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol. 3 No. 12*.

melainkan dengan proses dan jalan yang jelas yakni dengan manajemen perubahan. Adapun hasil dari penelitian ini adalah perubahan yang ada dimulai dari perubahan kebiasaan sekolah dan pokok kesuksesannya terletak pada masing-masing individu warga sekolah sehingga setiap orang harus bisamengerti makna perubahan dan pada akhirnya menjunjung perubahan.¹⁶

Peneltian dengan judul “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi” yang dilakukan oleh Misbah Munir dan Ermita Zakiyah mempunyai tujuan mendeskripsikan upaya yang dilakukan lembaga pendidikan islam yakni Mtsn 1 Kota Malang dalam manajemen perubahan di era global sekarang. Hasil dari penelitian ini adalah Mtsn 1 Kota Malang mampu untuk menerapkan manajemen perubahan karena didukung oleh lingkungan yang kondusif, motivasi dari individu yang dibentuk oleh pimpinan serta kerjasama yang baik antara komite dan sekolah.¹⁷

Penelitian dengan judul “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung” yang dilakukan oleh Mifka Liza Putri bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan manajemen perubahan di sekolah tersebut dan hasil-hasil yang dicapai dari penerapan manajemen perubahan. Jenis deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian ini. Dan temuan dari kajian yang telah dikerjakanyakni, penerapan manajemen perubahan di MTsN 2

¹⁶ Hendro Widodo, “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah,” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 02 No. 02.* (November 2017)

¹⁷ Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi,” *J-MPI, Vol.02 No. 02.* (Juli-Desember 2017)

sudah berjalan dengan baik, seperti pengambilan keputusan dengan melibatkan banyak pihak, atau meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan mengikutkan diklat-diklat dan sebagainya.¹⁸

Penelitian dengan judul “Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar” yang dilakukan oleh Aceng Muhtaram Mirfani secara umum bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis persoalan bagian-bagian dimensional manajemen perubahan. Jenis penelitian yang dipakai adalah metode kualitatif dan hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah: pada batas-batas tertentu prinsip-prinsip (Manajemen Berbasis Sekolah) MBS sudah dapat teraktualisasikan. Akan tetapi pada bagian-bagian dimensional manajemen perubahan masih terdapat kelemahan.¹⁹

Penelitian dengan judul “Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo” yang dilakukan oleh Muh Zulfikar Ali Khamdani mempunyai tujuan untuk memaparkan atau mendeskripsikan dan menganalisis tahapan, penerapan dan penyebab manajemen perubahan di Pondok Pesantren “Walisongo” dalam pengembangan kualitas pendidikan dalam rangka melahirkan pendidikannya yang bermutu. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan memperoleh hasil tahapan

¹⁸Mifka Liza Putri, *Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Tesis, (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2018)

¹⁹Aceng Muhtaram Mirfani, “Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIII. No. 01. (April 2016)

penerapan manajemen perubahan sejalan dengan rancangan manajemen perubahan Barnes.²⁰

Penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Tentang Dampak Inovasi Program Pelayanan Administrasi Bagi Masyarakat Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep” yang dilakukan oleh Elok Kusumawandani mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan dampak inovasi layanan program administrasi di bidang perizinan dan non-perizinan bagi masyarakat Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Jenis penelitian ini memakai metode deskriptif kualitatif. Dan hasil dari penelitian yang dilakukan adalah: anggapan masyarakat bahwa pengurusan surat-surat administrasi baik non-perijinan maupun perijinan sulit, mahal dan ribet berubah dengan adanya kemudahan dalam pelayanan seperti kemudahan informasi pelayanan, kemudahan akses dan kemudahan prosedur dan persyaratan.²¹

Penelitian dengan judul “Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung)” yang dilakukan oleh Jessicha Fischasia Menda *et.al* mempunyai tujuan untuk memahami imbas dari manajemen perubahan yang dilakukan serta budaya organisasi yang diterapkan terhadap kemampuan atau kinerja pegawai. Metode kuantitatif adalah jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian bahwa adanya

²⁰Muh Zulfikar Ali Khamdani, *Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Walisongo Ngabrar Ponorogo*, Tesis, (Ponorogo: Institut Agama Islam Ponorogo, 2018)

²¹Elok Kusumawandani, “Studi Deskriptif Tentang Dampak Inovasi Program Pelayanan Administrasi Bagi Masyarakat Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep,” *Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 3 No. 3. (September-Desember 2015)

pengaruh yang signifikan menuju ke arah positif dari manajemen perubahan dan budaya organisasi yang diterapkan.²²

Penelitian dengan judul “Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kerja Universitas Teuku Umar” yang dilakukan oleh Fuadri mempunyai tujuan agar mengerti aspek-aspek yang mempengaruhi kemampuan atau kinerja pegawai terhadap transformasi organisasi di lingkungan Universitas Teuku Umar, dan bagaimana pengaruh interaksi keduanya terhadap peningkatan servis yang maksimal. Metode kuantitatif adalah jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini dengan desain kausalistik sebagai sarana untuk menunjukkan hubungan sebab akibat atau interaksi yang saling mempengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Adapun hasil penelitian yang didapatkan adalah: aspek-aspek yang mempengaruhi kemampuan atau kinerja pegawai sebagai berikut: sikap pegawai, tanggung jawab, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan hubungan kerja, inisiatif, penguasaan pekerjaan.²³

Penelitian dengan judul “Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado” yang dilakukan oleh Ferlan Agustinus Poluakan mempunyai tujuan untuk mengetahui seperti apa pengaruh transformasi atau perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kemampuan karyawan. Metode

²²Jessica Fischasia Menda dkk, Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung), *Jurnal Emba*, Vol. 06. No. 04. (September 2018).

²³Fuadri, “Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kerja Universitas Teuku Umar,” *Jurnal Optimalisasi*, Vol. 02. No. 02. (2016).

kuantitatif adalah jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini dengan analisis regresi linear berganda. Adapun hasil yang didapatkan adalah: varian atau macam transformasi dan peningkatan pada organisasi mempunyai pengaruh yang efektif dan substansial terhadap kemampuan pegawai PT. Sinar Galesong Prima Manado.²⁴

Penelitian dengan judul “Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta” yang dilakukan oleh Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi penyebab dan dampak perubahan organisasi serta menganalisa proses dan faktor pendukung yang terjadi dalam perubahan organisasi. Metode deskriptif adalah jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini dengan pendekatan studi kasus. Adapun hasil penelitian sebagai berikut: penyebab transformasi organisasi disebabkan pemenuhan keperluan dan keinginan konsumen, munculnya persaingan dari kompetitor pengusaha batik. Kemudian memberikan dampak meningkatnya pasar dari pemasaran komoditas atau produk, bertambahnya permintaan atau pesanan yang diterima oleh industri batik. Perubahan yang dilakukan oleh kebanyakan perusahaan tidak semuanya sama, beberapa berubah secara

²⁴Ferlan Agustinus Poluakan, “Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado,” *Jurnal Emba*, Vol.04. No.03.(September 2016).

radikal dan strategis. Adapun aspek pendukung perubahan antara lain: lembaga pelindung, pemerintah dan lain-lain.²⁵

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui secara detail persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dikerjakan, sebagaimana yang bisa diketahui pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.2: perbedaan dan persamaankajian-kajian yang berhubungan pada penelitian yang sedang dikerjakan.

No	Peneliti/Tahun	Perbedaan	Persamaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Nuzuar & Idi Warsah/2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrasi Guru atau Administrasi Pembelajaran. 2. Lokasi Penelitian MAN Rejang Lebong 	1. Inovasi Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi dan objek penelitian yang berbeda akan mendapatkan temuan dan hasil yang berbeda juga.
2.	Ayu Dila Ratnasari, Burhanudin & Teguh Triwiyanto/2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan pendekatan kuantitatif 2. Fokus penelitian pada korelasi kinerja tenaga administrasi dan kepuasan pelanggan 	1. Kinerja Tenaga (Pegawai) Administrasi Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini dilakukan karena fenomena yang sedang terjadi di lapangan.
3.	Chikita Yuniar, Andi Setiawan & Irma	1. Teori Inovasi menggunakan teori Bruno Dente dan	1. Inovasi Sistem Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini akan membahas

²⁵ Lukman Hakim & Eko Sugiyanto, *Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta*, Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 03, No. 02 Desember 2018

	Fitriana Ulfah/2018	Paola Coletti		perubahan yang terjadi pada Yayasan Baipas dan dampak perubahan tersebut terhadap profesionalitas pegawai.
4.	Indra Syafii & Bunga Aditi/2017	1. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif. 2. Objek penelitian kepada nasabah bank	1. Inovasi sistem administrasi	
5.	Nindry Septya Pranita, Siti Rochmah, Sukanto	1. Objek penelitian kepada pegawai nesgeri sipil kota batu. 2. Inovasi yang dilakukan pada administrasi kepegawaian.	1. Inovasi administrasi	
6.	Hendro Widodo/2017	1. Fokus penelitian lebih mengarah kepada deskripsi tentang pentingnya manajemen perubahan.	1. Konsep manajemen perubahan pada lembaga pendidikan	
7.	Misbah Munir dan Ermita Zakiyah/2017	1. Objek penelitian di MTsN 1 Kota Malang	1. Manajemen Perubahan dilakukan untuk menjawab tuntutan era globalisasi	
8.	Mifka Liza Putri/ 2018	1. Objek penelitian di MTsN 2 Bandar Lampung	1. Implementasi manajemen perubahan	
9.	Aceng Muhtaram Mirfani/2016	1. Penelitian yang dilakukan	1. Manajemen perubahan	

		mendeskripsikan teori-teori manajemen berbasis sekolah	
10.	Muh Zulfikar Ali Khamdani/2018	1. Objek penelitian di Pesantren Walisongo, Ponorogo	1. Manajemen perubahan
11.	Elok Kusumawandani/2015	1. Inovasi adminisrasi yang dilakukan adalah administrasi publik. 2. Objek penelitian dilakukan di lembaga pemerintahan	1. Inovasi Sistem Administrasi
12.	Jessicha Fischasia Menda, Bernhard Tewel, Greis M. Sendow/2018	1. Jenis penlaitian yang digunakan adalah kuantitatif. 2. Objek penelitian berada di RSUD Bitung	1. Penerapan manajemen perubahan
13.	Fuadri/2016	1. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. 2. Perubahan yang dilakukan adalah perubahan status institusi.	1. Dampak perubahan pada kinerja pegawai.
14.	Ferlan	1. Jenis	1. Dampak

	Agustinus Poluakan/2016	penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. 2. Lingkup perubahan yang dilakukan lebih luas.	perubahan yang dilakukan terhadap kinerja pegawai	
15.	Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto/2018	1. Dampak manajemen perubahan kepada kinerja perusahaan 2. Lokasi penelitian berada industri batik	1. Metode penelitian menggunakan studi kasus. 2. Dampak manajemen perubahan	

Dapat diambil kesimpulan penelitian yang berjudul Manajemen Perubahan pada Yayasan Baipas Malang (Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai) mempunyai orisinalitas sebagai berikut: 1) Lokasi dan objek penelitian yang berbeda akan mendapatkan temuan dan hasil yang berbeda juga, 2) Penelitian ini dilakukan karena kejadian yang sedang berlangsung di lapangan, 3) Penelitian ini akan membahas perubahan yang terjadi pada Yayasan Baipas dan dampak perubahan tersebut terhadap profesionalitas pegawai.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian dan Karakteristik Manajemen Perubahan

Tim Creacev menafsirkan manajemen perubahan dengan definisi seperti berikut: manajemen perubahan atau perubahan yang terstruktur adalah manajemen perubahan pengelolaan orang-orang untuk menggapai tujuan bisnis yang telah direncanakan dengan suatu teknik, alat dan proses. Tujuan utama dari perubahan itu adalah merubah cara pengerjaan tugas dengan lebih baik demi terwujudnya peningkatan kinerja organisasi. Adapun Lesley Partridge menjelaskan bahwa manajemen perubahan dapat dinyatakan sebagai tata kelolaperalihan menuju ke situasi baru dari situasi lama. Perihal tersebut bisa dilaksanakan dengan melakukan peleburan(*unfreezing*), dikondisi terdahulu dan penstabilan sistem(*refreezing*) pada kondisi saat ini, yang pada akhirnya menjadi suatu keadaan yang stabil²⁶.

Adapun karakteristik perubahan menurut Rhenald Kasali adalah: misterius, market, orang yang diajak tidak keseluruhan, setiap saat dapat terjadi, terdapat segi lembut dan keras, memerlukan *power*, dana dan waktu, memerlukan kiat-kiat tertentu, memiliki mitos yang banyak, memunculkan ketakutan, kepanikan serta harapan.

1. Misterius

²⁶ April Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*, (Kemendikbud, 2015), 4-5

Karakter dari perubahan adalah misterius karena tak mudah untuk dikuasai, terkadang walau sudah dalam pemantauan masih dapat pergi ke tempat lain, seperti contoh, pimpinan sekolah yang dirubah karena ketetuan dalam pemerataan mutu sekolah.

2. Market

Penciptaan perubahan yang dilakukan oleh mayoritas pemimpin tidak bekerja sendiri namun didukung oleh dominasi pasar (market).

3. Orang yang diajak tidak keseluruhan

Setiap kebijakan yang mengarah pada perubahan akan senantiasa ada kubu yang menolak dan menerima. Karena kebanyakan individu cuma mampu memandang pada saat ini, tidak mencoba memprediksi masa depan yang akan terjadi. Problematika yang terjadi adalah imbauan kepada seseorang untuk memandang apa yang pucuk pimpinan lihat dan mempercayainya.

4. Setiap saat dapat terjadi

Suatu transformasi atau perubahan, dapat berlangsung sewaktu-waktu, karenanya prediksi akan transformasi senantiasa dikerjakan dan harus dilakukan secepat mungkin.

5. Terdapat segi lembut dan keras

6. Memerlukan power, dana dan waktu.

Adalah sebuah kelaziman bahwa perubahan membutuhkan waktu untuk berproses. Dan memerlukan pembiayaan untuk dilaksanakan

serta kekuatan untuk memperoleh dukungan dari berbagai pihak yang ada.

7. Memerlukan kiat-kiat tertentu

Perubahan yang akan dilakukan membutuhkan upaya-upaya khusus untuk mencapai maksud dari perubahan tersebut. Misal dengan memahami kultur dan budaya dari sebuah institusi untuk mempermudah dalam pelaksanaan perubahan.

8. Memiliki mitos yang banyak

Perubahan acapkali dipandang hanya dilakukan oleh kaum muda, dilakukan ketika terjadi permasalahan yang serius. Padahal perubahan bisa dilakukan oleh semua orang dan setiap saat.

9. Menimbulkan harapan

Perubahan yang dilaksanakan dapat memberi ruang harapan, seperti contoh: Keinginan untuk peningkatan kompetensi pimpinan sekolah dengan penerapan standar kompetensi pimpinan sekolah.

10. Menimbulkan ketakutan dan kepanikan

Sifat alami dari manusia adalah ketakutan pada hal yang tidak diketahuinya. Rasa takut menanggung resiko, takut tak berhasil, takut tidak berkuasa, takut disangka tidak mengetahui sesuatu yang baru, takut kurangnya pendapatan muncul karena perubahan yang dilakukan.²⁷

²⁷Rhenald Kasali, *Change!*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), xxxiii-xxxv

Mike Green dalam April Nuryanto menyatakan tentang karakteristik perubahan sebagai berikut:

1. Suatu transformasi atau perubahan tidak pada posisi atau situasi yang diam, namun pada posisi sebuah skema yang berkorelasi independen dan berkorelasi dengan lingkungan.
2. Perubahan dapat terbantu dan terhambat karena daya dorong bervariasi yang dimiliki dalam skema kehidupan manusia.
3. Tahapan perubahan, bisa didukung dengan tahapan pemantauan dan mendalam mana yang harus dilakukan dan ditinggalkan.²⁸

Menurut Mike Green tahapan-tahapan yang ada pada manajemen perubahan ada 6 tahapan yang harus dikerjakan yakni: orientasi, organisasi, mobilisasi, implementasi, transisi dan integrasi. Perihal utama yang patut diubah pada perubahan menurut Mike Green adalah *leadership*, *mindset*, *culture* (kepemimpinan, pola pikir dan kebiasaan/budaya).

1. *Orientation*

Sebuah aktivitas dalam penentuan arah perubahan yang akan dilakukan.

2. *Organization*

Strategi untuk melaksanakan perubahan, deskripsi tugas bagi setiap orang dan pentaan orang-orang yang akan melakukan perubahan.

3. *Mobilization*

²⁸April Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*,.. 14-16

Sejumlah aktivitas memfasilitasi, mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan sekumpulan individu yang telah ditunjuk untuk dapat melaksanakan tugas yang sinkron dengan deskripsi kerja yang telah dibagi untuk melakukan transformasi atau perubahan.

4. *Implementation*

Sebagai tahapan aktivitas agar melakukan transformasi. Uji coba penerapan rencana perubahan yang telah dirumuskan.

5. *Transition*

Aktivitas penataan individu-individu yang telah melakukan transformasi tetap dilanjutkan dalam melakukan transformasi atau perubahan tersebut dan tidak kembali pada kondisi awal.

6. *Integration*

Tercapainya tujuan perubahan secara efisien dan efektif dengan penggabungan seluruh perubahan dalam satu wadah baru yang utuh.²⁹

Dalam dunia ini rentetan perubahan akan selalu terjadi. Mampu memahami cara kerja dari perubahan yang dirinci dengan adanya proses, strategi dan pemberdayaan pegawai dan *stakeholder* sekolah ataupun lembaga pendidikan. Akan mengerti dan mendapatkan pola dalam mengelola perubahan oleh manajemen sekolah.³⁰

²⁹April Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*,...25-28

³⁰Agus Susanto & Udik Budi Wibowo, "Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Sleman", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Vol. 05. No. 02, (September 2017), 137

Dewasa ini, tidak lagi mudah bagi lembaga pendidikan baik formal (sekolah) ataupun non formal dalam menjaga eksistensi apabila tidak memiliki kapabilitas dan kompetensi untuk segera melakukan perubahan dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Perubahan yang terjadi tidak hanya berada di dalam lingkungan sekolah melainkan di luar juga yang mana pasti berdampak pada terjadinya suatu perubahan di dalam sekolah. Perubahan yang terjadi dari dalam seperti adanya perubahan kurikulum dari KTSP ke Kurikulum 2013 ataupun paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik. Adapun perubahan dari luar sekolah seperti selera atau kemauan masyarakat terhadap pendidikan. Jika dahulu menginginkan putra-putrinya untuk lebih menguasai ilmu umum namun sekarang juga menginginkan bagaimana akidah dan moralnya kokoh agar mampu menghadapi zaman yang semakin berkembang.³¹

Keadaan yang telah disebutkan maka menuntut adanya perubahan, namun tidak serta merta berubah namun harus ada serangkaian proses yang harus dijalankan. Karena itulah manajemen perubahan dibutuhkan agar perubahan yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan warga lembaga pendidikan sehingga dampak positif dari perubahan tersebut benar-benar terasa.³²

Komponen utama dalam manajemen perubahan di sekolah atau lembaga pendidikan meliputi dua hal yang saling berkaitan karena sekolah harus dipandang sebagai satu keutuhan yang senantiasa berupaya dalam

³¹Hendro Widodo, “*Manajemen Perubahan Budaya Sekolah*”, 288

³²*Ibid*

meningkatkan output pendidikan. *Pertama*; perubahan dalam pengelolaan yang mencakup *leadership*, komunikasi, hubungan internal dan eksternal lembaga, *kedua*; perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut yang mencakup tim manajemen supervisi, peran guru, staf yang profesional, metode evaluasi yang berkelanjutan, tim kurikulum, monitoring perkembangan siswa dan penilaian.³³

Kemudian selanjutnya adalah tahapan dalam mengelola manajemen perubahan yang telah diterangkan E Mulyasa dalam Hendro bahwa tahapan yang *pertama* yaitu, menemukan. Yakni menemukan komponen atau unit yang harus dirubah. *Kedua*, mengomunikasikan. Komponen atau unit yang ditemukan tadi dikonfirmasi terlebih dahulu apa yang sebenarnya sedang terjadi. *Ketiga*, menganalisis dan mengkaji. Problem yang telah ditemukan dan dikonfirmasi harus dikaji dan dianalisa dengan data yang relevan. *Keempat*, mencari dukungan. Agar meyakinkan banyak pihak bahwa ada problem yang sedang terjadi yang menuntut sebuah penyelesaian melalui perubahan. *Kelima*, ujicoba, mencoba tahapan-tahapan perubahan yang akan dilaksanakan. Kemungkinan besar di tahapan ini akan ada pro dan kontra yang terjadi. *Keenam*, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan telah melakukan tugasnya sebagai *problem solving* dari masalah yang muncul.³⁴

Perasaan dan pikiran adalah hal yang harus diikutsertakan ketika mengerjakan suatu rumusan visi perubahan.³⁵ Penciptaan visi berasal dari suatu produk kreasi pandangan pimpinan atau kontemplasi seorang profesional dan

³³*Ibid.*, 294

³⁴*Ibid.*, 300-301

³⁵Mulyadi, *Pengelolaan Perubahan*, 15

pengalaman pribadinya atau penjabaran yang mendalam mengenai suatu pandangan dengan anggota lain mengenai gagasan-gagasan ideal yang didambakan oleh lembaga di masa depan yang hendak dicapai bersama.³⁶ Ketika dalam tahap envisioning organisasi dapat menanyakan persoalan-persoalan yang menuju pada deskripsi ulang yang revolusioner dari kedudukan organisasi.

1. Apakah perusahaan telah dan atau sedang memberikan service pada pelanggan dengan tepat?
2. Apakah perusahaan telah dan sedang menyampaikan produk dan jasa yang tepat, apa prioritas pelanggan?
3. Apakah perusahaan sudah menerapkan proses yang tepat, mana yang merupakan proses kunci?³⁷

Visi- visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Jika sebuah visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengomunikasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Jika visi tersebut juga unik, hal tersebut mengomunikasikan dan menginspirasi rasa bangga karena berbeda dari organisasi-organisasi yang lain.³⁸

Tahapan penciptaan visi menurut Mulyadi ada dua: yakni *trandwatching* dan *envisioning*, Kemampuan *leader* dalam melakukan *trendwatching* (menggambarkan *trend* perubahan di masa depan) dan dalam melakukan

³⁶Aan Komariah dan Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 91

³⁷Lena Ellitan, "Reengineering Proses Bisnis: Tinjauan Konseptual dan Metodologi," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 01. No. 01*, (September 1999), 18

³⁸Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y., Ria Cahyani, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 101

envisioning (menggambarkan kondisi masa depan yang diperkirakan akan terwujud) merupakan prasyarat yang harus dipenuhi di dalam merumuskan visi. *Trendwatching* dan *envisioning* memerlukan penerahan pikiran dan perasaan. Berikut pengertian lebih lanjut pengertian *trandwatching* dan *envisioning*.³⁹

1. *Trandwatching* pada dasarnya adalah suatu keahlian yang tidak diragukan dalam mengantisipasi peluang-peluang yang ada di waktu mendatang dengan keterampilannya pada dunia yang telah ditekuni serta sensitif terhadap lambang-lambang yang telah ditunjukkan oleh alam. Dan di saat bersamaan mempunyai sisi religius sebagai tenaga transedental yang bisa mengarahkannya untuk menafsiri isyarat alam. Perantara *trendwatching* inilah berbagai kesempatan yang terkubur dan haluan perubahan dapat dijuampai oleh atasan.
2. *Envisioning* adalah suatu keahlian pimpinan untuk menciptakan visi dengan berlandaskan pada perenungan mengenai kecenderungan pada perubahan yang akan terjadi di waktu mendatang. Suatu keahlian yang dapat melukiskan pemikiran kita yang melebihi kenyataan pada saat ini adalah pengertian *Envisioning* itu sendiri, yakni keahlian dalam melukiskan sesuatu yang akan kita wujudkan dan tidak ada sebelumnya, atau suatu keahlian yang melukiskan suatu keadaan yang tidak pernah kita rasakan sebelumnya.⁴⁰

B. Pengertian dan macam Inovasi

1. Pengertian Inovasi

³⁹Mulyadi, *Pengelolaan Perubahan*,..15

⁴⁰Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*,..91

Kata inovasi atau *innovation* berasal dari bahasa latin *innovatio* yang berarti *renewal* atau *renovation*, berdasar pada *novus* (*new*). Inovasi diartikan sebagai “proses” dan/atau pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses dan /atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial)

Dalam kamus yang dialih-bahasakan bahwa kata “*innovation*” menurut para ahli dapat diartikan sebagai “pengubahan metode-metode kuno dengan metode yang lebih modern”, adapun *innovator* dalam Muhammad Rusli Karim yang diutarakan oleh Asy’ari dalam pendapat Mirza cs adalah pengantar metode-metode modern. Lebih jelasnya karena “*innovator*” diartikan sebagai pengantar cara baru atau pembaharu maka inovasi dimaknai sebagai perubahan yang baru atau pembaharuan.⁴¹

Rogers mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktik, atau objek yang dianggap baru bagi individu atau sekelompok lainnya. Adapun proses pengembangan inovasi terdiri dari semua keputusan, kegiatan, dan dampak yang muncul dari mendesaknya suatu kebutuhan atau masalah, melalui penelitian, pengembangan dan terobosan pembaharuan. Adapun proses pengembangan Inovasi menurut Rogers memerlukan 6 tahapan: *Recognizing a problem or need, Basic and applied research, Development,*

⁴¹Syafaruddin, Asrul, Mesiono, *Inovasi Pendidikan Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, (Mendan: Perdana Publishing, 2012), 22

Commercialization, Difusion and adaption, Consequences. Atau dalam arti sebagai berikut: Mengenali masalah atau kebutuhan, Berdasarkan penerapan dari penelitian, Pengembangan, Komersialisasi (produksi,pembuatan, pengemasan, pemasaran, dan distribusi suatu produkyang mewujudkan inovasi), Difusi dan Adopsi, dan Konsekuen terhadap dampak dari inovasi.⁴²

Inovasi merupakan suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara barang-barang buatan manusia, yang diamati dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat) oleh karena itu inovasi pendidikan sangat perlu. Dalam bukunya Miles yang diterjemahkan oleh Wasty Soemanto : inovasi adalah macam-macam perubahan genius.⁴³ Inovasi sebagai perubahan disengaja, baru, khusus untuk mencapai tujuan-tujuan system. Hal yang baru itu dapat berupa hasil invention atau discovery yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau kelompok masyarakat, jadi perubahan ini direncanakan dan dikehendaki. Inovasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang baru dalam situasi sosial tertentu yang digunakan untuk menjawab atau memecahkan suatu permasalahan. Dilihat dari bentuk atau wujudnya “sesuatu yang baru” itu dapat berupa ide, gagasan, benda atau mungkin tindakan.⁴⁴

⁴²Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, (New York: The Free Pers, 1983), 135-149

⁴³Wasty Soemanto, *Petunjuk untuk Pembinaan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1980), 62

⁴⁴Irwan, *Inovasi Pendidikan*. <http://www.scribd.com/doc/46943395/inovasi-Kurikulum-Full/>, yang diakses pada tanggal 1 Agustus 2018

Menurut para peneliti difusi, keputusan untuk membuat sebuah inovasi bukanlah muncul secara instan melainkan melalui serangkaian kegiatan dan berikut hal-hal yang terjadi setelah inovasi tersebut berusaha dimunculkan:

1. Pengetahuan yang akan didapatkan/terjadi ketika seseorang (atau pembuat keputusan lain) terkena dampak dari keberadaan inovasi dan mendapatkan beberapa pemahaman tentang bagaimana fungsinya.
2. Sikap persuasi akan terjadi ketika seorang individu (atau pembuat keputusan lain) menyikapi dengan persetujuan ataupun menolaknya keberadaan inovasi.
3. Keputusan terjadi ketika seseorang (atau pembuat keputusan lain) terlibat dalam kegiatan yang mengarah pada pilihan untuk mengadopsi atau menolak inovasi.
4. Implementasi terjadi ketika seseorang (atau pembuat keputusan lain) menggunakan inovasi.
5. Konfirmasi terjadi ketika seseorang (atau pembuat keputusan lain) mencari penguatan dari keputusan-inovasi yang sudah dibuat, tetapi ia dapat membalikkan keputusan sebelumnya jika mendapatkan pesan-pesan yang saling bertentangan tentang inovasi tersebut.⁴⁵

Dari berbagai macam pengertian yang telah dikemukakan semakin memperjelas bahwa inovasi adalah menghadirkan konsep yang aktual atau barang baru, servis yang terkini dan metode-metode modern yang mempunyai kegunaan berlebih dalam hidup manusia. Pada situasi seperti ini biasanya

⁴⁵Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*,.. 163-164

berkaitan dengan daya kreatifitas manusia. Bahkan esensi kalimat inovasi atau *innovation* berawal dari istilah *to innovate* yang memiliki makna mencetuskan suatu perubahan atau mengenalkan sesuatu yang terkini.⁴⁶

2. Macam Inovasi

Adapun jenis Inovasi menurut Schumpeter dalam Ibnu Rusydi, yakni:

1. *Invention* atau penemuan adalah buatan suatu hasil, pelayanan atau tahapan yang tidak dilakukan sebelumnya. Persepsi ini condong disebut dengan revolusioner.
2. *Extension* atau pengembangan adalah peningkatan suatu hasil, pelayanan atau tahapan yang telah ada. Persepsi seperti ini menjadi pembeda dan aplikasi dari gagasan yang ada.
3. *Duplication* atau duplikasi adalah suatu emulasi atau meniru suatu hasil, pelayanan dan tahapan yang sudah ada. Namun demikian duplikasi tidak semata meniru, melainkan menganugerahkan sentuhan produktif agar memodifikasi suatu konsep dan lebih memenangkan kompetisi.
4. *Synthesis* atau sintesi adalah pencampuran antara elemen yang sudah ada dengan konsep sehingga melahirkan formula baru. Tahapan ini mencakup pengambilan beberapa gagasan atau produk

⁴⁶Syafaruddin, Asrul. Mesiono, *Inovasi Pendidikan Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, (Medan: Perdana Publishing, 2012), 24

yang ada kemudian diformat sehingga menjadi hasil yang dapat di produksi dengan cara baru.⁴⁷

C. Pengertian dan macam Administrasi

1. Pengertian Administrasi

Secara sederhana administrasi berasal dari kata latin “*ad*” dan “*ministro*”. *Ad* mempunyai arti “kepada” dan *ministro* berarti “melayani”. Secara bebas dapat diartikan bahwa administrasi itu merupakan pelayanan atau pengabdian terhadap subjek tertentu.⁴⁸ Suatu kegiatan yang berkaitan dengan catat-mencatat, tulis-menulis, pekerjaan juru tulis atau *clerical work* seringkali diistilahkan dengan tata-usaha dalam bahasa Indonesia yang juga bermakna administrasi. Karena adanya pengaruh bahasa belanda (*administratie*) administrasi diartikan dengan dangkal sebagai tata usaha, meskipun di negara asalnya makna administrasi lebih luas dari tata-usaha, sehingga administrasi memiliki tafsiran yang lebih dalam dari itu semua. Dengan penjajahan yang cukup lama dilakukan oleh Belanda, dan pribumi tidak diberi keleluasaan untuk menduduki pangkat administratif melainkan hanya yang bersifat tulis-menulis maka istilah administrasi diartikan sebagai tata usaha karena pengaruh tersebut.⁴⁹

Ilmu administrasi merupakan hasil pemikiran dan penalaran manusia yang disusun berdasarkan dengan rasionalitas dan sistematika yang

⁴⁷Ibnu Rusydi, “Disruptive Innovation Dalam Kajian Hukum Persaingan Usaha,” *Jurnal Ilmiah Galuh Justisi Vol. 05. No. 02*, (September 2017), 198

⁴⁸HM. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 1

⁴⁹Sukarna, *Pengantar Ilmu Administrasi*, (Bandung : Mandar Maju, 1990), 1

mengungkapkan kejelasan tentang objek formal, yaitu pemikiran untuk menciptakan suatu keteraturan dari berbagai aksi dan reaksi yang dilakukan oleh manusia dan objek material, yaitu manusia yang melakukan aktivitas administrasi dalam bentuk kerja sama menuju terwujudnya tujuan tertentu.⁵⁰ Administrasi dalam tafsiran The Liang Gie yakni “Semua rentetan pengaturan pada tugas utamayang dilaksanakan oleh sekawanan individu dalam kerjasama untuk menggapai maksud yang diinginkan.”⁵¹

Adapun maknanya yang disampaikan Pasolong bahwa administrasi adalah segenap tahapan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.⁵² Suprayogi mengatakan bahwa bersatunya dua orang atau lebih agar menggapai maksud bersama itulah yang dinamakan administrasi.⁵³

Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungan satu sama lain. Data dan informasi

⁵⁰Makmur, *Patologi Serta Terapinya Dalam Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), 5-6

⁵¹The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 1999), 14

⁵²Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2011), cet. Ketiga, 3

⁵³Yogi Suprayogi Sugandi, *Administrasi Publik Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 2

yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi, baik untuk kepentingan intern atau ekstern.⁵⁴

Administrasi dalam arti luas dapat ditinjau dari 3 (tiga) sudut pandang pengertian, yaitu sudut: Proses, Fungsi dan Kepranataan (*institution*). Ditinjau dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses yang dimulai dari proses pemikiran, perencanaan, pengaturan, penggerakan/bimbingan, pengawasan sampai dengan proses pencapaian tujuan. Untuk mencapai suatu tujuan, orang harus memikirkan dulu, kemudian mengatur/menentukan bagaimana caranya untuk mencapai tujuan itu lalu pencapaiannya sendiri sampai tujuan yang dikehendaki. Keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut dirangkum dalam suatu pengertian administrasi. Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan tindakan (aktivitas) yang mau tidak mau harus dilakukan dengan sadar oleh seseorang atau kelompok organisasi orang yang berkedudukan sebagai “administrator” atau yang menduduki manajemen puncak suatu organisasi. Ditinjau dari sudut kepranataan, administrasi diartikan sebagai suatu lembaga, misalnya PN Pembangunan Perumahan (sekarang PT Pembangunan Perumahan).⁵⁵ Sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh Prof. Prajudi Atmosudirdjo bahwa administrasi dipandang dari sisi pranataan, yakni administrasi sebagai suatu kebulatan institusional yang mana pada istitusi tersebut terdapat aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan

⁵⁴Drs. Ulbert Silalahi, M.A., *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2005), 5

⁵⁵Maringan Masry Simbolon, *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 15-16

untuk menggapai suatu maksud. Serta dapat dipastikan bahwa aktivitas tersebut dilakukan secara komprehensif dari jajaran bawah hingga tingkat elite.⁵⁶

A) Jenis Administrasi

Dalam perkembangannya, sistem administrasi ini terbagi menjadi beberapa bagian yang disesuaikan dengan materi yang dijadikan pokok kajian. Beberapa jenis administrasi tersebut antara lain:

1) Administrasi Publik

Dalam administrasi publik pokok kajian yang dibahas adalah tiga elemen utama dalam sebuah negara. Ketiga elemen tersebut yaitu lembaga legislatif, eksekutif serta yudikatif. Dalam kajiannya, administrasi publik mengaitkan ketiga elemen utama negara tersebut dengan beberapa peraturan dan kebijakan yang berhubungan dengan publik, tujuan negara serta etika yang menjadi acuan penyelenggara negara.

2) Administrasi Pembangunan

Merupakan sistem administrasi yang dibuat untuk melakukan pengendalian usaha oleh pemerintah. Tujuannya adalah untuk merealisasikan pertumbuhan yang sudah direncanakan pada suatu kondisi yang lebih baik serta maju pada beberapa aspek. Sistem administrasi pembangunan ini mulai muncul pasca perang dunia II. Dimana pada masa itu, semua negara di dunia

⁵⁶ Sukarna, *Pengantar Ilmu Administrasi*,...2

membutuhkan sebuah sistem untuk bisa menciptakan pembangunan negara mereka, setelah berakhirnya perang yang melibatkan hampir semua negara yang ada di dunia.

3) Administrasi Lingkungan

Merupakan sebuah rangkaian kegiatan yang dilaksanakan pemerintah dan masyarakat yang tujuannya untuk mewujudkan wawasan lingkungan serta tanpa mengesampingkan kualitas manusia dan lingkungan.⁵⁷

Peneliti menemukan jenis lain dari administrasi itu sendiri yakni:

- a. Administrasi Publik
- b. Administrasi Lingkungan Hidup
- c. Administrasi Negara
- d. Administrasi Niaga
- e. Administrasi Pembangunan
- f. Administrasi Kependudukan
- g. Administrasi Keuangan
- h. Administrasi Pendidikan⁵⁸

⁵⁷Rini Andriyani, *Pengertian, Tujuan, Fungsi, Manfaat dan Jenis-jenis Administrasi*, 2016, <http://riniandriyani67.blogspot.com/2016/02/pengertiantujuanfungsimanfaat-dan-jenis.html/>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2018 pukul 11.26

⁵⁸Wikipedia, *Administrasi*, 2018, https://id.wikipedia.org/wiki/Administrasi?veaction=edit§ion=8#cite_ref-1/, diakses pada tanggal 2 Agustus 2018 pukul 11.29

Burhanuddin beranggapan kedudukan administrasi adalah bagian dari kelompok ilmu-ilmu sosial (*social sciences*). Dan menggolongkan atau membaginya dengan rincian sebagai berikut :

1) Administrasi Negara, yakni administrasi daripada negara sebagai organisasi yang mengejar tujuan-tujuan kenegaraan (tujuan yang ditetapkan dengan Undang-undang). Termasuk dalam kelompok ini adalah :

a. Administrasi Perusahaan Negara, yakni kegiatan dan tindakan negara yang bergerak di bidang perusahaan dalam rangka penyempurnaan pelayanan kepada masyarakat. Administrasi yang bersifat bisnis ini misalnya kita dapati di dalam bidang transportasi, lalu lintas, dan lain-lain.

b. Administrasi Pemerintahan, yaitu semua tindakan yang dilakukan dengan tujuan melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam rangka memberikan layanan bagi kepentingan publik. Di dalamnya terbagi lagi menjadi :

1. Administrasi Sipil, aktivitas yang dilaksanakan oleh unit atau bagian pemerintah dan non-departemen, yaitu sejak dari kegiatan MPR sampai dengan kegiatan kelurahan. Sehingga sering kita temukan istilah : Administrasi Pemerintahan Dalam Negeri, Administrasi Pendidikan, dan sebagainya.

2. Administrasi Militer, seluruh kegiatan dan tindakan yang diselenggarakan oleh angkatan bersenjata, dengan tujuan untuk memperkuat pertahanan dan keamanan negara.

2) Administrasi Swasta (*Private Administration*), yakni administrasi yang berobyek ke-swastaaan/niaga (*Business Administration*) dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk kepentingan sendiri (*private goals*). Lebih kecil lagi jenis yang satu ini dapat dibagi menjadi :

- a. Administrasi Niaga (*Private Administration*), kegiatan dan tindakannya bergerak di bidang keniagaan, yang bertujuan untuk mencari keuntungan bagi pemilik usaha tersebut. Atau dengan ungkapan yang populer diartikan : “keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan/atau jasa sampai tibanya barang atau jasa tersebut di tangan konsumen”. Dalam kelompok ini kita temukan misalnya administrasi produksi, administrasi pemasaran, penjualan dan lain-lain.
- b. Administrasi Non-Niaga (*Non-Business Administration*), yakni semua kegiatan dan tindakan swasta di bidang-bidang usaha sosial/kemasyarakatan. Contoh administrasi jenis ini adalah Administrasi Kemasyarakatan, Administrasi Kesehatan Rakyat, Administrasi Pembangunan Masyarakat, dan lain-lain.

- 3) Administrasi Internasional (*International Administration*), adalah semua kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga Internasional yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan negara anggotanya. Termasuk didalamnya adalah :
- a. Administrasi Niaga Internasional (*Business International*), yang merupakan kegiatan-kegiatan dan tindakan Internasional dalam bidang perniagaan dan perekonomian. Badan-badan yang mengelola jenis administrasi ini misalnya organisasi MEE (Masyarakat Ekonomi Eropa), OPEC, ITU (*International Trade Union*), dan masih banyak lagi yang lainnya.
 - b. Administrasi Non-Niaga Internasional (*Non-Business International Administration*), yakni semua aktivitas internasional dalam bidang-bidang usaha sosial, budaya dan kemasyarakatan. Sebagai contoh, adanya kegiatan administrasi yang dilaksanakan oleh : ASEAN, UNICEF, SEAMEO, UNESCO dan lain-lain.⁵⁹

Disini, peneliti akan lebih memfokuskan pada Administrasi pendidikan yang merupakan salah satu pembahasan dalam penelitian ini.

1) Administrasi Pendidikan

⁵⁹Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 27-30

Administrasi pendidikan adalah kalimat yang terbangun dari 2 kata yang memiliki makna kata yang berbeda. Dan sebuah makna baru akan muncul tatkala 2 kata tersebut digabungkan. Bila ditelisik dari segi istilah atau etimologi kata administrasi berasal dari bahasa latin yakni *ad + ministrare*. Ad bermakna intensif, adapun *ministrare* bermakna, memenuhi, membantu dan melayani, maka seorang manajer atau administrator mempunyai tugas utama, yakni menyampaikan pelayanan prima baik dalam akronim ataupun artian sebenarnya. Akronim Pelayanan Prima memiliki makna: Pantas (tepat janji dalam biaya hemat, mutu hebat, waktu tepat=BMW), Empati (mengerti keperluan pelanggan), Langsung (cepat dilakukan, responsif, tidak ruwet, Akurat (jitu atau cermat, kredibel), AmanAman (menimalisir akibat dan syakwasangka), Nyaman (melegakan dan menggembirakan), Alat (jangkap dan kekinian), Nyata (performa media, infrastruktur dan anggota), Perkataan (beradab, friendly, lancar berhubungan, gampang dimengerti, perlakuan yang koheren), Rahasia (rahasia pelanggan terlindungi), Informasi (pengarahan yang dapat dimengerti, lancar berkomunikasi, reliabel, valid, menyeluruh, jangkap dan kontemporer), Mudah (kesanggupan melayani, gampang dihubungi, gampang bertemu), Ahli (dilakukan oleh individu yang benar-benar mahir⁶⁰

⁶⁰Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 1

Para ahli mengartikan administrasi pendidikan dengan dua makna, yakni administrasi pendidikan sebagai pengetahuan dan administrasi pendidikan sebagai sebuah tahapan. Peafsiran administrasi pendidikan sebagai sebuah pengetahuan memuat tafsiran bahwa sebuah kajian bagaimana cara tercapainya maksud pendidikan secara optimal dengan mengatur kurikulum yang digunakan, fasilitas yang ada serta sumber daya yang melakukan itu semua yakni manusia. Pada dasarnya administrasi pendidikan adalah sarana meraih tujuan dengan efisien dan efektif. Kegiatan administrasi bernilai efektif ataupun tidaknya dapat disaksikan dengan lulusan yang banyak serta berprestasi yang selaras dengan keperluan masyarakat dan stabilnya masukan yang ada. Kemudian efisiensi dapat disaksikan dengan semangat belajar yang tinggi, motivasi bekerja yang luar biasa, keyakinan dari setiap khalayak, serta tenaga, waktu dan pembiayaan yang minimal mendapatkan hasil yang maksimal⁶¹

Beberapa ahli memberikan pengertian yang berbeda mengenai pengertian administrasi pendidikan. Hadari Nawawi menyatakan bahwa administrasi pendidikan adalah tercapainya maksud pengajaran dengan tersusun dan terstruktur pada suatu wilayah dengan melakukan runtutan aktivitas atau semua tahapan pengaturan kegiatan kerjasama beberapa individu. Yang utamanya berupa lembaga pendidikan

⁶¹Engkoswara, *Dasar-dasar Adminitrasi Pendidikan*, (Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK 1987), 42

formal.⁶² Bambang Ismaya berpendapat bahwa Suatu pengerjaan sistematis yang bertujuan untuk perencanaan, memimpin dan mengorganisir sebuah aktivitas yang erat kaitannya dengan aspek pendidikan adalah pengertian dari administrasi pendidikan.⁶³ Sedangkan Daryanto mengatakan bahwa administrasi pendidikan ialah sebuah pengetahuan yang membahas pelaksanaan pengajaran di lembaga pendidikan agar maksud dari pengajaran di lembaga tersebut dapat terlaksana⁶⁴

Secara tradisional ada anggapan bahwa administrasi mencapai tujuannya terutama dengan peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi. Dalam administrasi demikian, unsur-unsur dan komponen-komponennya merupakan “alat” yang dapat digerakkan dengan berbagai instruksi menurut kehendak pengendalinya. Suatu bimbingan dan tuntunan dengan memberikan instruksi dan pengarahan serta peraturan kepada para pelaksananya memang dibutuhkan dalam tiap jenis administrasi. Namun, metode penyusunan aturan-aturan tersebut beraneka ragam: ada yang disusun dengan melibatkan banyak pihak yang berkepentingan, dan ada yang disusun hanya untuk satu pihak saja.

Sasaran dalam pelaksanaan administrasi pendidikan adalah manusia sehingga dalam pengoperasiannya tidak diperbolehkan dan

⁶²Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), 11

⁶³Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), 11

⁶⁴HM. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 10

tidak bisa disamakan dengan komponen mesin. Maka karakter administrasi pendidikan tidak diperbolehkan mencerminkan karakter mekanis. Dan pelaksanaan administrasi harus bernafaskan asas-asas yang sifatnya demokratis dan kooperatif. Berikut adalah beberapa asas administrasi pendidikan, yakni:

a. Seluruh kegiatan administrasi harus berlandaskan pada maksud pendidikan dan perkembangan peserta didik.

Urgensi pendidikan dan perkembangan peserta didik harus menjadi suatu pertimbangan dalam merumuskan suatu peraturan, keputusan ataupun kegiatan. Semua hasil dari keputusan yang dijalankan seperti efektifitas pekerjaan, penghematan biaya serta sumber daya yang efisien dan yang lainnya. Apabila tidak memberikan manfaat pada perkembangan peserta didik maka seakan tidak berguna.

b. Efektif dalam menggunakan alat, tenaga dan waktu.

Dengan berlandaskan pada urgensi perkembangan peserta didik bukan berarti boleh bekerja dengan melakukan metode apapun, administrasi harus berlandaskan pada terlaksananya tujuan pendidikan secara optimal dengan memanfaatkan tenaga, alat dan waktu se-efektif mungkin.

c. Segenap usaha harus terkoordinasi.

Dalam sebuah kelompok hendaknya setiap individu yang menjadi bagiannya dapat berkolaborasi dengan individu lain

dalam kelompok tersebut. Usaha dari segenap kelompoknya harus bisa dikooperasikan dengan usahanya sendiri. Adapaun hambatan-hambatan dalam terpenuhinya maksud bersama karena sifat yang ingin dominan, tidak mengindahkan kepentingan bersama dan egoisme individual.

d. Perumusan program dan kebijakan dengan mengikutsertakan banyak pihak.

Keterlibatan pihak-pihak dalam merumuskan arah dan program kerja diharapkan dapat melaksanakan program terkait dengan tanggung jawab dan mempunyai kesadaran yang penuh akan hal tersebut.

e. Pengalihan otoritas sesuai dengan beban yang ditanggung.

Suatu hal yang lumrah pada semua macam organisasi adalah pemindahan atau pengalihan wewenang. Adalah hal yang mustahil bisa melaksanakan semua tugas sekaligus memantaunya sendiri. Maka perlu adanya pembagian job deskripsi sesuai dengan struktur organisasi.

f. Menghindari tumpang tindih fungsi.

Terdapat kemungkinan bahwa satu fungsi dalam sebuah tugas dilakukan oleh lebih dari satu unit/divisi pada kompleksitas program pendidikan. Maka efisiensi dalam

bekerja tidak terpenuhi. Oleh sebab itu perumusan dan pembagian kerja harus dilakukan dengan sebaik mungkin pada setiap divisi/bagian/unit. Rincian dan batasan tugas harus jelas: apa yang harus dan tidak dilaksanakan, sejauh apa kewenangan didapatkan.⁶⁵

Burhanuddin menjelaskan prinsip-prinsip administrasi pendidikan dalam bukunya, hasil analisa Harold Koontz dan kawan-kawan yang diusulkan oleh Taylor sebagai berikut :

- 1) *Replacing rules of thumb with science (organized knowledge).*
- 2) *Obtaining harmony in group action, rather than discord.*
- 3) *Achieving cooperation of human beings, rather than chaotic individualism.*
- 4) *Working for maximum output, rather than restricted output.*
- 5) *Developing all workers to the fullest extent possible for their own their company's highest prosperity.*

Dalam menuju tingkat produktivitas penyelenggaraan pendidikan, harus diadministrasikan dengan berpegang pada prinsip-prinsip tersebut :

- 1) Menerapkan kembali prosedur dan teknik yang dilandasi oleh pengetahuan terorganisir.
- 2) Mencapai keharmonisan tindakan kelompok, bukan sebaliknya.

⁶⁵Moh. Rifai, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Penerbit Jemmars, 1986), 68-71

- 3) Tercapainya kondisi saling bahu membahu, bukan mengedepankan egosentris.
- 4) Bekerja agar mendapatkan hasil seoptimal mungkin..
- 5) Meningkatkan keahlian pegawai yang ada dibawahnya dengan seoptimal mungkin yang selaras dengan segenap keahlian yang telah dimiliki atau kesejahteraan perkumpulan sendiri.⁶⁶

Lebih lanjut Burhanuddin menjelaskan tentang dimensi-dimensi (segi-segi) yang terdapat dalam administrasi pendidikan. Yang dibagi menjadi 3 bagian :

- 1) Segi Proses. Yang berarti rangkaian kegiatan yang saling berhubungan atau sejumlah tindakan (usaha) yang dilaksanakan dengan tujuan tertentu. Kesenambungan kegiatan atau usaha pencapaian tujuan dalam lapangan Administrasi Pendidikan di sini diwujudkan melalui fungsi-fungsi organik maupun non-organik Administrasi Pendidikan, yang beroperasi secara kontinyu, merupakan suatu siklus fungsi-fungsi yang *interdependent* satu sama lain.
- 2) Segi Kumpulan Substansi Administrasi Pendidikan. Administrasi Pendidikan telah menempatkan eksistensinya sebagai bagian daripada disiplin Ilmu Administrasi yang bersasaran pada masalah pengelolaan substansi-substansi

43 ⁶⁶Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 42-

pendidikan yang secara mikroskopis dilaksanakan di sekolah-sekolah.

- 3) Segi Tingkah Laku Manusia dan Kepemimpinan dalam Organisasi. Dapat dimengerti bahwa dalam kegiatan administrasi secara luas dan banyak dilibatkan berbagai sumber (*human and non human resources*) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motor atau daya penggerak semua sumber yang telah ditetapkan.

Selain itu adapula yang membagi ruang lingkup kerja Administrasi Pendidikan itu menjadi sebagai berikut :

1) Administrasi Kurikulum, yang terpecah menjadi empat (4)

pokok ruang lingkup :

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan kesiswaan (syarat penerimaan, jumlah calon murid yang dapat ditampung, penempatan, pembagian kelas sampai pada pembuatan tata tertib sekolah).
- b. Kegiatan yang berhubungan dengan guru misalnya pembagian tugas dan tanggung jawab, pembuatan persiapan mengajar, penetapan/pemilihan metode mengajar sampai pada cara bagaimana si guru mengevaluasi siswa.

- c. Kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar seperti : penyusunan jadwal pelajaran, rencana tahunan dan semester.
- d. Kegiatan ekstrakurikuler seperti : praktek kerja nyata, PORSENI, UKS, PMR, Kepramukaan, Studi Tour, PKK dan lain-lain. Dan yang terpenting dalam setiap unsur kegiatan ekstra ini adalah pengaturan tentang : waktu, tempat, biaya dan penyelenggaraannya secara ekonomis dan terpadu.

2) Administrasi Murid, menekankan kepada pembinaan siswa secara intensif. Misalnya menyangkut masalah pemahaman hak dan kewajibannya sebagai seorang murid yang dilengkapi dengan segala fasilitas yang mendukung pelaksanaan kedua tuntutan tersebut, umpamanya harus tersedia form-form khusus (lembaran presensi, daftar nilai, daftar kenaikan kelas, daftar kelas yang berisi nilai seluruh siswa per-kelas, dan lain-lain.

3) Administrasi Personel, khusus memberikan layanan penataan, dalam memilih, mengangkat menempatkan, membimbing dan mengawasi bahkan sampai pada proses pemberhentian, mutasi dan promosi pegawai baik itu guru, atau karyawan tata usaha sekolah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan administrasi personalia ini cukup luas, berangkat dari penerimaan pegawai guru sampai dengan

pemberhentiannya. Dalam pelaksanaannya didukung pula oleh tersedianya form-form khusus dalam pengadministrasian guru atau pegawai sekolah, seperti : Daftar induk pegawai, daftar hadir guru, buku piket guru, buku cuti, daftar rencana promosi, BP3, buku laporan kerja, dan lain-lain.

4) Administrasi Material, semua alat dan perlengkapan yang ada, digunakan langsung dalam proses belajar mengajar ataupun tidak disebut sarana & prasarana diperoleh dari departemen pemerintah, swasta ataupun bantuan masyarakat/orang tua siswa. menurut sifatnya material ini dapat diklasifikasikan menjadi : a. Barang habis pakai seperti : meja kursi, mesin ketik, papan tulis, dan lain-lain. b. Barang habis pakai seperti : kapur tulis, tinta, kertas dan sebagainya. Karenanya ada pembagian demikianlah sebaiknya diadministrasikan secara terpisah pula (dimuat dalam form khusus) agar tidak kacau.

5) Administrasi Keuangan Sekolah, ini merupakan langkah pengelolaan keuangan sekolah mulai dari penerimaan sampai dengan bagaimana mempertanggung jawabkan keuangan yang digunakan secara obyektif dan sistematis. Langkah tersebut sangat penting sekali diperhatikan, karena masalah pembiayaan adalah menjadi sarana vital bagi mati-hidupnya suatu organisasi sekolah. Adapun keuangan yang menjadi lingkup administrasi adalah : Anggaran biaya untuk biaya rutin, anggaran belanja

pembangunan, dana dari SPP, tabungan para murid, dan lain-lain. Untuk keperluan mencatat (administrasi) semua hal tersebut secara sistematis dibutuhkan form-form berikut : Buku kas umum, buku kas harian, buku tabungan, buku catatan SPMU, buku SPJ.

D. Inovasi Administrasi Pendidikan

Dalam menjawab segala tantangan dan memberikan solusi dari masalah-masalah yang ada dalam bidang pendidikan maka perlu adanya suatu pembaharuan atau inovasi dalam bidang tersebut. Inovasi atau pembaharuan akan benar-benar bermanfaat dan dapat memecahkan masalah apabila inovasi tersebut bisa diterima dan dilaksanakan oleh semua komponen pendidikan. Maka pada dasarnya inovasi pendidikan adalah suatu tahapan inovasi yang bersifat mikro, yang mana tujuan dari pelaksanaan inovasi atau pembaharuan tersebut hanya berada di komponen-komponen pendidikan seperti: kurikulum, tenaga kependidikan, tenaga pengajar, metode dan strategi pembelajaran, sarana dan prasarana pendidikan dan lain sebagainya.

Inovasi dalam penataan sistem sekolah adalah bagian dari administrasi pendidikan yang merupakan tingkatan puncak dari keunggulan sekolah yang ingin dicapai oleh penyelenggara pendidikan. Maka inovasi yang dilakukan harus memiliki nilai positif bagi warga sekolah dan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Berikut syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam melakukan inovasi yaitu:

1. Inovasi atau pembaharuan tersebut bermanfaat bagi masyarakat pengguna pendidikan.
2. Inovasi atau pembaharuan memiliki sifat yang relatif sehingga ada bias yang akan terjadi. Dan juga inovasi adalah hal yang baru sebagian orang meskipun tidak demikian dengan orang yang lain.

Efektifitas dari inovasi pendidikan khususnya dalam bidang administrasi tidak akan maksimal apabila tidak menggunakan kiat atau strategi khusus, salah satunya adalah bahwa sekolah harus siap merespon berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat khususnya dalam bidang pendidikan. Adapun hal-hal yang dapat dilakukan dalam menata inovasi administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat organisasi sekolah dan menjelaskan suatu inovasi atau perubahan kepada semua warga sekolah.
2. Membantu semua warga sekolah dalam bekerja dan menganggap semua adalah mitra dan bukan bawahan.
3. Melakukan pendekatan pada berbagai aspek perubahan,
4. Melibatkan semua elemen untuk berpartisipasi dalam melakukan perubahan termasuk masyarakat di sekitar lingkungan sekolah.
5. Mendorong semua warga sekolah untuk mau memberikan saran dan pendapat terhadap perubahan yang akan dilakukan di sekolah.
6. Memberi kesan proaktif terhadap sesuatu yang dapat mempengaruhi perubahan sekolah.

7. Bekerja sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah disepakati sebelumnya.⁶⁷

E. Profesionalisme Kinerja

1. Pengertian Profesional

Suatu pekerjaan yang dibutuhkan wawasan dalam pelaksanaan atau macam pekerjaan yang spesifik merupakan pengertian profesional yang bermula dari kata profession. Yang diterapkan untuk bertalian dengan instansi, lembaga atau orang lain. Seorang profesional adalah seseorang yang mempunyai beberapa wawasan atau keterampilan spesifik dari pekerjaannya. Kata profesi bagi ahli sosial diarahkan bagi pekerjaan yang membutuhkan skill yang mumpuni, setidaknya pengetahuan dan skill tersebut didapatkan dengan pelatihan.⁶⁸

Undang-Undang SISDIKNAS mengartikan profesional sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan dan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁶⁹

Profesional adalah pekerja yang menjalankan profesi. Setiap profesional berpegang pada nilai moral yang mengarahkan dan mendasari

⁶⁷Masrifa Hidayani, "Inovasi Administrasi Pendidikan", *At-Ta'lim*, Vol. 11. No. 01. (Januari 2012), 29-33

⁶⁸Mukhtar dan A. Priambodo, *Mengukir Prestasi dan Panduan Menjadi Guru Profesional*, (Jakarta: CV. Misaka Galiza, 2001), 11

⁶⁹Departemen Agama RI, *UU RI Th.2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI No. 20 Th. 2003 tentang SISDIKNAS*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006), 2

perbuatan luhur. Dalam melakukan tugas profesi, para profesional harus bertindak objektif, artinya bebas dari rasa malu, sentimen, benci, sikap malas dan enggan bertindak. Ada tiga watak kerja seorang profesional, yaitu:

- 1) Kerja seorang profesional itu beritikad untuk merealisasikan kebajikan demi tegaknya kehormatan profesi yang digeluti, dan oleh karenanya tidak terlalu mementingkan atau mengharapakan upah materiil.
- 2) Kerja seorang profesional itu harus dilandasi oleh kemahiran teknis yang berkualitas tinggi yang dicapai melalui proses pendidikan dan/atau pelatihan yang panjang, eksklusif dan berat.
- 3) Kerja seorang profesional diukur dengan kualitas teknis dan kualitas moral harus menundukkan diri pada sebuah mekanisme kontrol berupa kode etik yang dikembangkan dan disepakati bersama didalam sebuah organisasi profesi.⁷⁰

Kata sifat yang memiliki makna pokok penghidupan atau pencaharian serta kata benda seseorang yang memiliki kemahiran dalam suatu bidang seperti dokter, hakim, atau guru dan lainnya adalah awalmula dari kata “profesional”. Dalam artian suatu tugas yang bersifat profesional adalah tugas yang hanya bisa dilaksanakan oleh mereka yang mempunyai keahlian

⁷⁰Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Pembaruan, 2005), 67-68

husus.⁷¹Sementara itu, yang dimaksud profesionalitas adalah suatu usaha dinamis dalam rangka pengoptimalan penerapan tugas agar menjadi profesional dengan meningkatkan kualitas unsur kompetensi.⁷²

2. Hakikat Kinerja

Hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh pegawai dalam menunaikan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya adalah pengertian dari kinerja. Berikut beberapa pengertian kinerja pegawai:

- A) Kinerja adalah maksimalnya upaya yang telah dikerahkan pegawai dalam menunaikan tugasnya.
- B) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.
- C) Kinerja merupakan hasil kerja individu yang mengilustrasikan kualitas dan kuantitas kerja yang telah dilaksanakan.⁷³

3. Profesionalisme Kinerja

Suatu kapasitas serta kemahiran yang selaras pada pengoperasian sebuah pekerjaan atau kewajiban yang sepadan dengan tingkatan dan bidang masing-masing adalah makna dari profesionalisme. Profesionalisme sendiri

⁷¹Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 14

⁷²*Ibid.*, 4

⁷³Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja, 2001), 67

merupakan keselarasan (*fitness*) sila keahlian yang dipunyai sistem pemerintahan atau birokrasi (*bureaucratic competence*) dengan kebutuhan pekerjaan (*task-requirement*).⁷⁴ Agus Dwiyanto menyatakan Profesionalisme adalah paham atau keyakinan bahwa sikap dan tindakan aparatur dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan selalu didasarkan pada ilmu pengetahuan dan nilai profesi aparatur yang mengutamakan kepentingan publik.⁷⁵

Profesionalisme kerja sangat dibutuhkan dalam organisasi. Diperlukan sumber daya yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan komitmen dari orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.⁷⁶

Oemar Hamalik berpendapat bahwa pada hakikatnya tenaga kerja memuat segi-segi atau aspek-aspek:

- A) Aspek Potensial, yakni setiap sumber daya mempunyai kemampuan-kemampuan genetik yang berdenyut dan bergerak, yang terus tumbuh hingga dapat ditingkatkan. Adapun kemampuan tersebut seperti: talenta, ketertarikan, gairah, perasaan atau daya berkeinginan, daya pikir, daya ingat dan kemampuan yang lain.

⁷⁴Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Pembaruan, 2005), 73

⁷⁵Agus Dwiyanto, *Megembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 157

⁷⁶Budi Rajab, *Profesionalisme dalam Peralihan Peradaban*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 38

- B) Aspek Profesionalisme atau ketentuan (vokasional), yakni setiap sumber daya mempunyai keterampilan dan penguasaan tugas yang mengarah pada bidang atau bagian tertentu. Yang mana ia bisa mengabdikan dirinya pada suatu pekerjaan dan memberikan hasil yang optimal dengan keterampilan yang ia kuasai.
- C) Aspek Fungsional, yakni setiap sumber daya mengerjakan tugas atau kewajibannya dengan cermat dan betul, yang berarti ia bekerja dalam bidang tertentu yang selaras dengan tugas dan fungsinya, seperti seorang yang memiliki keahlian dalam bidang bangunan maka seharusnya ia bekerja dalam bidang bangunan, bukan sebagai tukang las ataupun lainnya.
- D) Aspek Profesional, yakni setiap sumber daya dapat memanfaatkan keahlian dan kemahirannya dalam prosedur aktivitas kerja yang diseriusnya.
- E) Aspek Personal, yakni setiap sumber daya mempunyai perangai dan karakter yang mendukung profesinya, seperti: telaten, giat, independen, berkemauan keras, loyal, berdedikasi tinggi, menyukai profesinya, teguh, ulet dan sebagainya.
- F) Aspek Produktivitas, yakni setiap sumber daya harus mempunyai gairah untuk berprestasi, dan berusaha untuk sukses dan

memberikan sesuatu dari usaha tersebut, baik dari kualitas ataupun kuantitas.⁷⁷

Pernyataan Mertin Jr yang dikutip oleh Agung bahwa karakteristik profesionalisme aparatur sesuai dengan *good governance*, diantaranya:

A) *Equality*

Suatu penyetaraan yang serupa dalam servis yang ditunaikan. Perihal tersebut berlandaskan pada tindakan logis birokrasi yang secara berkesinambungan memberikan pelayanan yang bermutu pada seluruh khalayak tidak melihat koneksi politik, status sosial dan lainnya.

B) *Equity*

Tidak cukup apabila hanya melakukan penyetaraan atau perlakuan sama pada masyarakat, maka keadilan untuk semua juga harus dilakukan. Terkadang dibutuhkan pada masyarakat yang plural untuk diperlakukan secara adil dan sama.

C) *Loyalty*

Tunduk dan patuh pada aturan hukum, pimpinan, rekan kerja dan bawahan. Beragam kepatuhan tersebut saling bertautan antara satu dengan yang lain dan tiada kepatuhan yang mutlak dilakukan pada satu jenis dan meniadakan yang lain.

D) *Accountability*

⁷⁷Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 7-8

Bertanggung jawab bagi segenap aparatur pemerintahan atas semua yang dilakukan.⁷⁸

Dalam menciptakan profesionalisme, pegawai secara individu ataupun kelompok harus memiliki karakter berikut:

- A) Wawasan yang luas pada bagian pekerjaannya, yakni wawasan tentang teknis serta bidang keilmuan yang memadai.
- B) Kepribadian yang mandiri, terbuka, rasional, rajin dan setia.
- C) Memiliki kapasitas dalam mempertahankan mutu profesionalnya dengan konsisten mengikuti pelatihan profesi.
- D) Memiliki kapasitas dalam melakukan keahlian profesioanlnya dengan seksama dan cermat.

Seseorang yang bisa dikatakan profesional pasti mempunyai indikator-indikator yang harus tercapai. Hal ini diungkap oleh Retno Indah Hernawati dengan lima elemen profesionalisme individual, yaitu:

- A) Dedikasi (*dedication*) profesioal adalah sebuah loyalitas melaksanakan sebuah pekerjaan dengan memakai keahlian dan wawasannya.
- B) *Social obligation* atau kewajiban sosial adalah pemikiran tentang karier serta keuntungannya ditujukan kepada kepentingan khalayak daripada kepentingan pribadi.

⁷⁸Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Pembaruan, 2005), 75

- C) *Autonomy demand* atau yang diartikan sebagai tuntutan kemandirian adalah pemikiran yang menginginkan kebebasan dalam menentukan langkah yang berkaitan dengan bidang kerjanya tanpa adanya intervensi dari pihak luar.
- D) *Belief in self regulation* atau yang diartikan keyakinan terhadap peraturan profesi adalah pemikiran bahwa sesama rekan kerja dalam satu bidang yang memiliki keahlian pekerjaan yang sama dengan mereka dapat mengukur profesionalitas kerja mereka sendiri.
- E) *Professional community affiliation* atau yang diartikan hubungan sesama profesi adalah suatu keterlibatan aktif seseorang dengan perkumpulan profesional mereka baik dalam wadah lembaga formal atau kelompok informal tertentu.

F. Pengertian Pegawai

Pegawai adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha, atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan.⁷⁹ Adapun Soedaryono mengungkapkan bahwa pengertian pegawai adalah: seseorang yang melakukan penghidupan dengan bekerja dalam kesatuan organisasi baik kesatuan pemerintah maupun kesatuan kerja swasta.⁸⁰ Robbins

⁷⁹Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Penerbit Sinar Dunia, 1987),

⁸⁰Soedaryono, *Tata Laksana Kantor*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 6

menambahkan pengertian pegawai sebagai berikut: pegawai adalah seorang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.⁸¹

Dari pengertian dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi atau badan usaha, baik milik swasta ataupun pemerintah, sebagai pegawai tetap ataupun tidak. Mendapatkan imbalan kerja sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam sebuah jabatan yang telah ditentukan oleh pemberi kerja yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan

⁸¹Stephen P. Robbins & Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), edisi 16,

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dengan bertemu dan berhubungan secara langsung dengan orang-orang yang ada di lapangan penelitian yang disebut juga dengan pendekatan investigasi. Penelitian kualitatif juga diartikan dengan model kajian yang pemerolehan data penelitiannya bukan didapatkan pada info statistik atau bangun bilangan yang lain. Semakin dalam dan detail dalam pemerolehan data, maka semakin baik kualitas dari penelitian kualitatif ini. Karena penelitian kualitatif lebih memfokuskan pada kedalaman data yang diperoleh peneliti. Secara umum, pelaksanaan penelitian kualitatif menggunakan metode wawancara dan observasi. Analisa data yang didapatkan oleh peneliti di lapangan dilakukan melalui metode ini dengan detail. Peneliti tidak dapat mengatur situasi sosial yang diobservasi, karena ke-alamiah-an yang terjadi pada seluruh kesatuan realitas yang ada. Hasil dari penelitian kualitatif juga dapat menimbulkan teori atau konsep baru apabila hasil penelitiannya bertolak belakang dengan teori dan konsep yang sebelumnya dijadikan sebagai kajian dan penelitian.⁸²

⁸²Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 94

Dalam kutipan Sukardi menurut Best pendekatan kualitatif adalah sebuah pendekatan kajian yang memvisualkan dan meninterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya.⁸³ Kemudian model yang dipakai adalah studi kasus dimana studi kasus pada dasarnya menelaah kasus tertentu yang dialami sekelompok individu ataupun perseorangan secara intensif.⁸⁴

B. Sumber Data

Basis data yang dipakai untuk menemukan fakta-fakta yang berhubungan dalam kajian yang tengah dilakukan iniberjumlah2 jenis basis data dan dua basis data tersebut yakni:

1. Sumber Data Primer

Data yang didapatkan oleh peneliti dari tangan pertama dengan mengacu pada informasi yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Maka data itu disebut sebagai data primer. Sumber dari data primer bisa berupa kelompok fokus, responden individu, bahkan apabila menyebarkan kuisioner di internet maka hal tersebut bisa menjadi sumber data primer.⁸⁵ Menurut Kaelan sumber data primer adalah bacaan-bacaan yang berhubungan dengan langsung padabahan material kajian. Jika bahan material kajian berhubungan dengan tokoh budaya atau agama tertentu atau ideologinya, maka basis primer yang dapat

⁸³Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 157

⁸⁴Departemen Pendidikan Nasional, *Pendekatan, Jenis, dan Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 41

⁸⁵Umi Narimawati, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 98

dimanfaatkan adalah objek yang berhubungan secara kontan dengan tokoh tersebut, seperti bacaan-bacaanyang digubah serta literatur yang terlibat.⁸⁶ Sumber data primer yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan pegawai Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

2. Sumber Data Sekunder

Suatu basis data tidak langsung yang didapatkan oleh peneliti dengan menggunakan sarana penghubung (dicatat dan diperoleh orang lain) maka data itu disebut sebagai data sekunder. Pada umumnya data sekunder bisa berupalaporan historis, catatan ataupun bukti yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.⁸⁷ Walaupun data yang terkumpul bukan untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Maka data tersebut juga dinamakan data sekunder. Data ini dapat ditemukan dengan cepat.⁸⁸ Basis data sekunder yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti yakni: jurnal-jurnal tentang sistem administrasi dan profesionalitas kerja pegawai, buku-buku kepustakaan, internet ataupun artikel yang berkaitan dengan hal tersebut.

C. Metode Pengumpulan Data

⁸⁶Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisiplinner Bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humanaira*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), 156

⁸⁷Sunardi Nur, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), 76

⁸⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2009), cet. Ke 8, 162

Seorang peneliti pasti memerlukan piranti atau alat bantu lain yang bisa dimanfaatkan sebagai media atau instrumen penelitiannya di dalam menulis sebuah laporan penelitian. Dan juga memerlukan data-data yang akurat guna mendukung hasil penelitian tersebut. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penafsiran dari pengumpulan data itu adalah tahapan, cara, atau menghimpun data. Sedangkan instrumen adalah perangkat yang dimanfaatkan untuk melakukan sesuatu dalam penghimpunan data sebagai bahan pengolahan.

Metode atau teknik yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian kualitatif ini, yaitu:

1. Teknik Wawancara

Interview adalah kiat untuk menghimpun informasi dengan memberikan pertanyaan dengan ucapan, agar dijawab dengan ucapan pula.⁸⁹ Adapun metode wawancara menurut Supardi adalah “metode tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara oral, dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan”.⁹⁰

Adapun tahapan-tahapan yang akan dikerjakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

⁸⁹Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2011), 112

⁹⁰Supardi, *Metodologi Penelitian*, (Mataram: Yayasan Cerdas Press, 2006), 99

- a. Menjelaskan kepada subjek wawancara mengenai konteks yang terlingkup pada perihal topik apa yang akan diperbincangkan, keapa topik tersebut dibahas, dsb.
- b. Menciptakan atmosfer yang baik
- c. Memberikan subjek ruang untuk mengeluarkan pandangannya
- d. Menggunakan tutur laku yang sopan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana wawancara dilakukan, sehingga mudah dipahami.

2. Teknik Observasi

Kegiatan yang dilakukan untuk menghimpun data dengan memantau secara langsung objek penelitian dilapangan, maka kegiatan tersebut dinamakan observasi. Dalam rangka menghimpun data dalam sebuah penelitian maka pengamatan atau observasi sangat bisa untuk digunakan, dan juga yang dapat memicu kesadaran akan adanya gairah tertentu yang diinginkan dan hal tersebut merupakan hasil perbuatan jiwa secara aktif dan perhatian penuh, atau suatu pengkajian yang disengaja dan sistematis tentang keadaan/fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.⁹¹

Adapun tahapan-tahapan yang akan dikerjakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

⁹¹Mardalis, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 63

- a. Peneliti akan melakukan pengamatan secara terbuka, dalam artian ketika di lapangan objek penelitian mengerti bahwa peneliti sedang menggali informasi dan melakukan pengkajian. Namun, pada saat situasi tertentu peneliti akan mengamati dengan samar agar mendapatkan data yang valid.
 - b. Setelah melakukan pengamatan peneliti akan mencatat semua temuan yang berada di lapangan.
3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah asal kata dari dokumen, yang berarti benda-benda yang berisi tulisan terkait suatu informasi. Di dalam melakukanteknik dokumentasi, peneliti mengkaji barang-barang tertulis tersebut, semisal catatan harian, notulen rapat, majalah dan buku-buku.⁹² Dokumentasi dilakukan untuk menggali informasi dan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat dan dokumen.⁹³

D. Uji Keabsahan Data

Validitas adalah sebuah kondisi yang memvisualisasikan tingkatan peranti ataupun instrumen bersangkutan yang bisa menaksir apa yang akan diukur. Validasi dapat dimaknai dengan sebuah kegiatan verifikasi dengan cara yang sesuai bahwa tiap kegiatan, proses, bahan, prosedur,

⁹²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 158

⁹³*Ibid*, 206

perlengkapan, sistem ataupun mekanisme yang digunakan dalam produksi dan pengawasan akan senantiasa mencapai hasil yang diinginkan.⁹⁴

Validitas adalah sebuah peringkat kesesuaian di sela data yang berlangsung pada bahan penelitian dengan data yang dapat disampaikan oleh pengkaji. Dan uji keabsahan data seringkali diperlukan pada sebuah kajian atau penelitian.⁹⁵

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas dalam menguji keabsahan data yang diperoleh. Adapun suatu uji kredibilitas dapat dilaksanakan melalui 3 tahapan, yakni:

1. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan bermakna melangsungkan pemantauan ataupun peninjauan dengan seksama dan berkelanjutan. Dengan metode itu kejelasan dari sebuah data dan runtutan kejadian akan terekam secara benar dan terstruktur.⁹⁶

Adapun langkah-langkah dalam tahap ini adalah:

- a. Peneliti melakukan telaah ulang data yang diperoleh dari metode atau teknik wawancara.

⁹⁴Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 1995), 26

⁹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*,... 267

⁹⁶*Ibid*, 272

- b. Peneliti memverifikasi hasil dari data teknik wawancara dengan buku-buku teori administrasi khususnya administrasi pendidikan, artikel, penelitian terdahulu, dan jurnal.

2. Triangulasi

Triangulasi dalam penyampaian kredibilitas ini dapat dimaknai sebagai verifikasi data atau informasi yang bermula dari beragam sumber dengan beragam metode dan beragam masa.⁹⁷

Triangulasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini melalui tiga tahap:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menilai kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mencocokkan data yang telah didapatkan melalui berbagai sumber.⁹⁸

Kemudian tahapan triangulasi sumber yang akan dikerjakan oleh peneliti yakni sebagai berikut:

1. Data yang telah terhimpun ditinjau ulang oleh peneliti dengan cermat.
2. Peneliti memeriksa kembali data-data tersebut ke berbagai sumber yang berkaitan dengan objek penelitian, seperti pada sumber primer yang mengacu pada referensi buku induk

⁹⁷*Ibid*,273

⁹⁸*Ibid*, 274

pengarang atau karyanya dan referensi buku sekunder yang mengacu pada karangan para ahli dan sebagainya.

b. *Tringulasi Teknik*

Tringulasi teknik dipakai pada penilaian keterandalan sebuah datayang dilaksanakan dengan metode mencocokkan data dengan metode yang berbeda kepada sumber yang sama.⁹⁹

Kemudian tahapan *triangulasi teknik* yang akan dikerjakan oleh peneliti yakni sebagai berikut:

1. Peneliti memastikan bahwa adanya kesamaan hasil data dari teknik wawancara.
2. Peneliti meninjau kembali kebsahan dan keaslian data-data kajian dengan penjabaran setiap teknik yang ada.

c. *Tringulasi Waktu*

Suatu keterandalan sebuah data seringkali terpengaruh oleh masa atau waktu, himpunan data yangterkumpul dengan metode wawancara di awal waktu, ketika narasumber masih merasa bugar, tidak banyak memiliki problem, sangat mungkin memberi informasi yang kredibel sehingga lebih valid.¹⁰⁰

Kemudian tahapan *triangulasi waktu* yang akan dikerjakan oleh peneliti yakni sebagai berikut:

1. Peneliti memilih waktu-waktu yang tenang dan terhindar dari keramaian.

⁹⁹*Ibid*, 274

¹⁰⁰*Ibid*, 274

2. Peneliti menentukan waktu-waktu senggang yang bebas dari kesibukan-kesibukan lain.

d. Diskusi dengan ahli atau teman sejawat

Kemudian tahapan yang akan dikerjakan oleh peneliti yakni sebagai berikut:

1. Menentukan beberapa teman sejawat yang mempunyai keahlian dengan objek penelitian yang dilakukan.
2. Menentukan waktu yang tepat untuk mengajaknya diskusi terkait penelitian yang sedang berlangsung.
3. Menjabarkan data-data yang sudah didapat kemudian mendiskusikannya dengan kawan seusia tersebut.
4. Memverifikasi hasil data dari teman sejawat kepada para ahli.

E. Metode Analisis Data

Teknik analisa data adalah tahapan dalam mengelola data dan menyusunnya pada satuan uraian dasar, kategori ataupun dalam sebuah pola.¹⁰¹Pada hakikatnya analisis data adalah sebuah tindakan untuk memberikan makna atau memaknai data dengan mengelompokkan, mengurutkan, menata, memberi kode atau tanda, dan mengklasifikasikannya menjadi kepingan-kepingan berdasarkan pengelompokan tertentu sehingga

¹⁰¹Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993), 103

didapatkan suatu temuan pada rumusan masalah yang diajukan.¹⁰²Pada penelitian yang dikaji saat ini analisis induktif adalah analisis data yang digunakan oleh peneliti. Analisis induktif adalah refleksi yang berdasarkan dari realita dan fakta yang khusus, kemudian dari fakta itu ditarik kesimpulan. Dalam hal ini analisis induktif adalah memberikan penjelasan data hasil observasi dan wawancara serta dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian.¹⁰³

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kepunyaan Miles dan Hubermann, teknik analisa data Miles dan Hubermann memiliki empat macam kegiatan, yaitu:¹⁰⁴

1. Data Collection (Pengumpulan Data)

Penangkapan esensi atau inti dari sebuah pandangan keimanan atau filsafat yang ada pada ringkasan verbal kebahasaan dapat dilakukan dengan analisis ketika pengumpulan data dilakukan.¹⁰⁵

Kemudian tahapan yang akan dikerjakan oleh peneiliti yakni sebagai berikut:

- a. Peneliti melakukan analisis data ketika pengumpulan data sedang berlangsung.

¹⁰²Mudjia Rahadjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*, <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf/> diakses pada tanggal 27 Februari 2020. 80

¹⁰³Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,.. 178

¹⁰⁴Matthew B.Miles, A.Michael Hubermann, *Qualitative Data Analysis* (second edition), (London: Sage Publications, 1994), 30

¹⁰⁵Kaelan,*Metode Penelitian Kualitatif Interdisiplinner Bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humanoira*,..175

- b. Peneliti melakukan pengamatan terhadap pengaruh inovasi sistem administrasi terhadap profesionalitas kerja pegawai.
- c. Peneliti menggunakan metode interpretasi dan kemudian menafsirkan pada setiap objek yang dikaji.

2. Data Reduction (Reduksi Data)

Suatu tahapan abstraksi, penyederhanaan, pemfokusan, pemilihan dan pentransformasian data kasar yang ada pada tulisan-tulisan lapangan penelitian merupakan pengertian dari reduksi data.¹⁰⁶ Agar kesimpulan akhir dapat divisualisasikan dan tervalidasi yang merupakan tujuan reduksi ini dilakukan maka dilakukan dengan metode memfokuskan, memilih dan mempertajam data yang ada serta menyisihkan, dan menatanya.¹⁰⁷

Kemudian penyusutan data yang akan dilakukan peneliti yakni sebagai berikut:

- a. Informasi-informasi didapatkan oleh peneliti dipilih dan dirangkum berdasarkan variabel-variabel bahan kajian, yakni tentang dampak inovasi sistem administrasi, tenaga kependidikan, dampak inovasi sistem administrasi terhadap profesionalitas kerja tenaga kependidikan.

¹⁰⁶Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Analisis Data)*, (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 129

¹⁰⁷*Ibid*, 130

b. Peneliti mengklasifikasi data-data secara umum berlandaskan kelompok bahan yang diteliti, yakni dampak inovasi sistem administrasi pada profesionalitas kerja pegawai Yayasan Baipas Roudlotul Jannah. Adapun dalam mengklasifikasi data peneliti membuat acuan *coding* data seperti berikut:

Acuan <i>Coding</i> Data Penelitian	
PWY.AF.04/05/2020	Pengawas Yayasan. Ahmad Farkhan H, S.T. Tanggal Wawancara
PBY.HD.02/05/2020	Pembina Yayasan. Hindra Wahyu Hidayat. Tanggal Wawancara
PBY.NT.01/05/2020	Pembina Yayasan. Nanik Trisnawati, S.E, S.Psi. Tanggal Wawancara
KTY.HW.01/05/2020	Ketua Yayasan. Hindra Wahyujaya. Tanggal Wawancara
SKY.MS.09/05/2020	Sekretaris Yayasan. Musrotin, S.Pd.I. Tanggal Wawancara
KRA.SH.06/05/2020	Kepala Sekolah RAA Baipas Roudlotul Jannah. Siti Husnul Chotimah, S.Pd. Tanggal Wawancara
KTPQ.NM.06/05/2020	Kepala TPQ Baipas, Nuril Masruroh, S.Pd. Tanggal Wawancara
KMI.AT.08/05/2020	Kepala Sekolah Alam MI Baipas. Arga

	Triyandana, M. Pd. Tanggal Wawancara
KTURA.DL.05/05/2020	Kepala TU RAA Baipas Roudlotul Jannah. Dwi Lestari, S.Ap. Tanggal Wawancara
BNRA.SMM.06/05/2020	Bendahara RAA Baipas Roudlotul Jannah. Siit Maratul Muchbitin, S.E. Tanggal Wawancara
KKB. EWA.05/05/2020	Kepala KB Baipas Ceria. Erna Widi Astutik. Tanggal Wawancara
AKB.WN.05/052020	Asatidz KB Baipas Ceria. Winarti. Tanggal Wawancara
ARA.MF.09/05/2020	Asatidz RAA Baipas Roudlotul Jannah. Mufidah, S.Ag, M.Pd

Tabel 3.1: Acuan *coding* data penellitian.

- c. Peneliti memisahkan data-data yang kurang relevan dan tidak berhubungan dengan tujuan-tujuan penelitian.

3. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data adalah tahapan selanjutnya yang dilakukan setelah data direduksi. Tahap *display* atau penyajian data merupakan tahapan yang terstruktur agar mengarah pada tahapan interpretasi teoritis, karena dengan melakukan tahapan tersebut penyajian data, keterkaitan satu dengan yang lain dapat diketahui.¹⁰⁸ Pada kajian kualitatif, penyajian data

¹⁰⁸Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner Bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humaniora*,.. 177

atau suguhan informasi bisa dilaksanakan dengan format penjelasan ringkas, keterkaitan antar jenis, bagan dan sebagainya..

Adapun tahapan-tahapan penyajian data yang akan dikerjakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti mengkaji dan mengklasifikasi data-data dengan seksama tentang dampak inovasi sistem administrasi pada profesionalitas kerja pegawai Yayasan Baipas Roudlotul Jannah.
- b. Klasifikasi data-data yang telah dilakukan oleh peneliti diletakkan dalam suatu wadah atau sistem yang memudahkan dalam mengontrol penelitian serta pada penarikan kesimpulan

4. *Conclusion Drawing* atau (Penarikan Verifikasi Kesimpulan)

Pada kajian kualitatif kesimpulan merupakan hasil temuan yang aktual yang pada mulanya tidak ada. Adapun temuan bisa dengan narasi atau visualisasi suatu entitas yang pada awalnya sedang kelam atau gulita kemudian sesudah dikaji menjadi lebih jelas, bisa berbentuk kaitan kasual atau dugaan, korelasi serta teori.¹⁰⁹

Kemudian tahapan penarikan kesimpulan yang akan dikerjakan oleh peneliti yakni sebagai berikut:

¹⁰⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*,.. 252-253

- a. Peneliti melakukan penajananwawasanpada data-data yang telah terhimpun, kemudian disusutkan dan disuguhkan dalam kerangka konstruksi teoritis yang ada dalam sistem yang telah dibuat.
- b. Peneliti memverifikasi final display data yang telah diperoleh dengan sejumlah bukti-bukti valid dan konsisten.
- c. Apabila penyajian data telah didukung oleh kebenaran-kebenaran yang terverifikasi, maka kesimpulan yang kredibel bisa dijabarkan oleh peneliti.
- d. Peneliti merujuk pada rumusan masalah.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menjabarkan data dan hasil penelitian yang telah diperoleh di lapangan yang mencakup gambaran umum tempat penelitian, penjabaran data dan temuan yang didapatkan di lapangan penelitian. Adapun gambaran umum lokasi kajian atau penelitian berlokasi di Yayasan Baipas Roudlotul Jannah, Malang yang memiliki fokus penelitian dengan mencakup: 1) Landasan perubahan pada Yayasan Baipas Roudlotul Jannah, Malang. 2) Program dari inovasi administrasi, 3) Dampak manajemen perubahan dari inovasi administrasi yang dilakukan.

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah singkat Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Baipas adalah sebuah lembaga pendidikan yang didirikan oleh salah seorang remaja masjid Sabilillah yang berkeinginan untuk mengajarkan Al-Qur'an dan memberantas buta huruf Hijaiyah kepada anak-anak. Sejatinya Baipas adalah sebuah akronim dari Bimbingan Agama Islam Pengajian Anak Sabilillah. Karena pada awal berdirinya, kegiatan pembelajaran dilakukan di serambi masjid Sabilillah.

Pendiri Baipas adalah Alm Bapak Hindra Wahyudi beserta istri yang turut membantu. Pada sekitar tahun 1980 masjid Sabilillah dianggap sebagai poros dakwah, maka kemudian beliau mendirikan Baipas pada tahun 1985 dengan keinginan yang telah disebutkan diatas. Pada masa itu

TPQ atau lembaga pendidikan Qur'an di kota Malang masih sedikit. Sehingga beliau bisa dianggap sebagai pelopor adanya TPQ di kota Malang.

Alm Bapak Hindra Wahyudi dianggap sebagai orang yang visioner, berfikir maju serta kuat dalam membuat konsep dan pelaksanaannya. Sehingga waktu itu banyak kegiatan yang dilakukan untuk menarik minat anak-anak belajar Al-Qur'an seperti perkemahan anak-anak, festival bocah muslim, sanggar tari dan sebagainya. Sehingga murid Baipas saat itu mencapai ratusan dan menimbulkan pro dan kontra dengan takmir masjid Sabilillah. Maka kemudian diputuskan untuk pindah lokasi di Masjid Jami' Blimbing pada tahun 1993.

Telah disebutkan bahwa Alm Bapak Hindra Wahyudi adalah seorang yang mempunyai fikiran yang maju. Setelah perpindahan Baipas dari masjid Sabilillah ke masjid Jami' Blimbing beliau berkeinginan mendirikan TK Al-Qur'an pertama di kota Malang. Kemudian beliau mulai memikirkan konsep serta langkah-langkahnya bahkan metode apa yang akan digunakan ketika mengajarkan Al-Qur'an. Ketika mencari kaidah membaca Qur'an beliau seringkali ke luar kota untuk menemukan kaidah baca Qur'an yang pas. Namun belum sempat merealisasikan cita-cita yang ada beliau meninggal pada tahun 1997 sehingga perjuangan dilanjutkan oleh istri beliau yakni Ibu Nur Rahman Ywandari, S.Ag. Dan pada tahun 1999 berdirilah Yayasan Baipas karena persyaratan mendirikan sekolah formal adalah dengan memiliki Yayasan terlebih

dahulu. Kemudian baru pada tahun 2000 berdiri TK Al-Qur'an dengan nama RAA Baipas Roudlotul Jannah.

Dalam sejarah Yayasan Baipas, pergantian Ketua Yayasan baru terjadi tiga (3) kali. Yang berarti tiap seorang Ketua memimpin Yayasan tersebut dengan cukup lama dalam satu buah periode. Adapun Ketua Yayasan pertama adalah Istri dari pendiri Yayasan Baipas yakni Ibu Nur Rahmani Ywandari, S.Ag. Kemudian kepemimpinan berganti pada Pengawas Yayasan Baipas masa kini yakni Bapak Ahmad Farkhan H, S.T. Dan terakhir Ketua Yayasan saat ini adalah adik dari pendiri Baipas yakni Bapak Hindra Wahyujaya. Lebih ringkasnya dalam tabel berikut:

Periode	Nama Ketua
1999-2006	Nur Rahmani Ywandari, S.Ag
2006-2012	Ahmad Farkhan H, S.T
2012- Sekarang	Hindra Wahyujaya

Tabel 4.1: Periode Kepemimpinan Yayasan Baipas

Seiring perkembangan waktu lembaga pendidikan dalam Yayasan Baipas yang semula hanya ada RA dan TPQ, pada tahun 2009 mendirikan KB Baipas Ceria yang pada saat itu masih berlokasi di Jl Candi Renggo, adapun tahun ini menjadi satu gedung dengan RAA Baipas. Kemudian pada tahun 2017 Yayasan Baipas mendirikan Sekolah Alam MI Baipas yang berada di Jl Manunggal Sudimoro Utara 7 A.

Adapun jumlah pegawai Yayasan Baipas serta peserta didik di setiap lembaga akan dijelaskan dalam bentuk Tabel seperti berikut:¹¹⁰

Data Peserta Didik dan Asatidz Yayasan Baipas								
Tahun	TPQ Baipas		RAA Baipas Roudlotul Jannah		KB Baipas Ceria		Sekolah Alam MI Baipas	
	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asattidz
2000	170	9	13	5	-	-	-	-
2005	110	6	50	6	-	-	-	-
2010	110	10	90	9	5	2	-	-
2015	130	12	135	12	27	4	-	-
2020	150	17	174	17	35	5	62	17

Tabel 4.2: Data Peserta Didik dan Pegawai Yayasan Baipas

Dari Tabel tersebut dapat diperhatikan bahwa pada awal merintis Yayasan Baipas hanya mempunyai 14 asatidz/pegawai dari dua lembaga. Kemudian berkembang hingga saat ini memiliki empat lembaga dengan tenaga kerja sebanyak 56 asatidz/pegawai dan dengan jumlah total peserta didik sebanyak 421 anak.

2. Identitas Yayasan

Nama Yayasan : Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Akta Notaris : 04

Tanggal : 06 Juni 2015

¹¹⁰ Hindra Wahyujaya, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

Alamat Yayasan : Jalan Ahmad Yani gang III, No 3,
Kelurahan Blimbing, Kecamatan
Blimbing, Kota Malang.

Maksud dan Tujuan : Maksud dan Tujuan Yayasan adalah
turut aktif menunjang program manusia
Indonesia seutuhnya melalui pendidikan
dan syiar Islam, sosial budaya, ekonomi
maupun usah-usaha lainnya dalam arti
kata seluas-luasnya.¹¹¹

3. Visi dan Misi Yayasan Baipas

Yayasan Baipas adalah sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan sosial. Maka dalam pondasi atau landasan perjuangannya harus mencerminkan hal tersebut yang diwujudkan dalam Visi dan Misi Yayasan sebagai berikut:

a. Visi Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

“Menyiapkan Kader Bangsa yang Bertaqwa, Berkualitas dan Berakhlaqul Karimah”

b. Misi Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

- Menanamkan Iman dan Taqwa
- Menanamkan Akhlaqul Karimah
- Mengajarkan Bacaan Alqur’an

¹¹¹ Dokumentasi, (Malang, 09 Mei 2020)

- Membekali Santri dengan Berbagai Ilmu.¹¹²

4. Struktur Organisasi

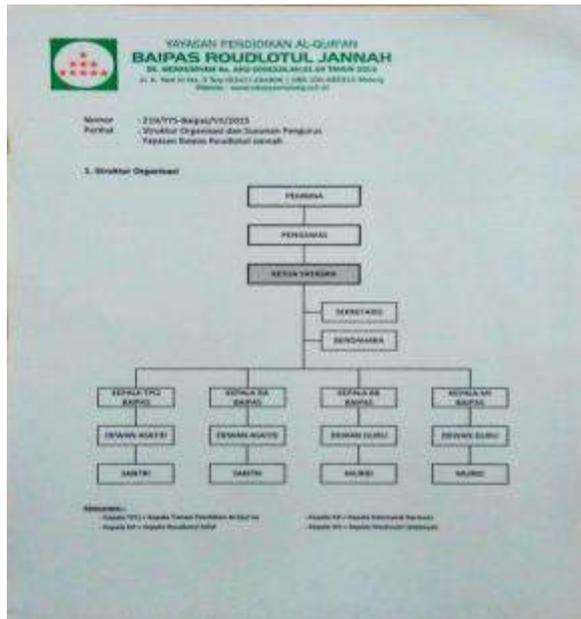
Adapun struktur kepengurusan Yayasan Baipas adalah sebagai berikut:

SUSUNAN BADAN PENGURUS YAYASAN BAIPAS ROUDLOTUL JANNAH PERIODE 2015-2020	
PEMBINA	: - <u>Hindra Wahyu Hidayat</u> - <u>Nanik Trisawati, SE, S.Psi</u>
PENGAWAS	: - <u>A. Farkhan H, ST</u>
KETUA	: <u>Hindra Wahyuajaya</u>
SEKRETARIS	: <u>Musrotin, S.PdI</u>
BENDAHARA	: <u>Siti Husnul Chotimah, S.Pd.</u>

Gambar 4.1: Susunan Pengurus Yayasan Baipas

Hal tersebut diperkuat dengan dokumentasi seperti berikut:

¹¹² Ibid, (Malang, 14 Mei 2020)



Gambar 4.2: Struktur Organisasi Yayasan Baipas

5. Tugas dan Wewenang

Adapun pembagian tugas dan wewenang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Pembina Yayasan

Pembina mempunyai tugas dan wewenang:

- Memberi keputusan mengenai perubahan anggaran dasar.
- Pengangkatan dan pemberhentian anggota pengurus dan anggota pengawas.
- Menetapkan kebijakan umum Yayasan berdasarkan anggaran dasar.
- Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan,

- Menetapkan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan.
- Mengesahkan laporan tahunan.
- Penunjukkan likuidator dalam hal yayasan dibubarkan

b. Pengurus Yayasan

Pengurus Yayasan adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan Yayasan yang sekurang-kurangnya terdiri dari seorang Ketua, seorang Sekretaris, seorang Bendahara. Adapun tugas dan wewenang Pengurus Yayasan sebagai berikut:

- Pengurus bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk kepentingan Yayasan.
- Pengurus wajib menyusun program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan Pembina.
- Pengurus wajib memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan pengawas.
- Setiap anggota pengurus wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pengurus berhak mewakili Yayasan didalam dan diluar pengadilan tentang segala hal dan dalam segala kejadian.

c. Pengawas Yayasan

Pengawas Yayasan adalah organ Yayasan yang berwenang melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan. Adapun tugas dan wewenang Pengawas Yayasan sebagai berikut:

- Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengawasan untuk kepentingan Yayasan.
- Pengawas berwenang: Memasuki bangunan, halaman, atau tempat lain yang dipergunakan Yayasan. Memeriksa dokumen. Memeriksa pembukuan dan mencocokkannya dengan uang kas. Mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Pengurus. Memberi peringatan kepada Pengurus.
- Pengawas dapat memberhentikan untuk sementara 1 (satu) orang atau lebih Pengurus, apabila Pengurus bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasannya.¹¹³

B. Hasil Penelitian

¹¹³ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)

Dalam hasil penelitian ini akan dikemukakan beberapa hal dan persoalan yang ditemukan oleh peneliti dan dianggap penting serta berkaitan dengan penelitian yang dilakukan

1. Landasan Perubahan Pada Yayasan Baipas, Malang

Perubahan yang terjadi pada Yayasan Baipas berdasarkan dua landasan utama, yakni landasan secara historis atau sejarah yang terdapat pada Yayasan Baipas kemudian landasan secara sosiologis.

a. Landasan Historis

Baipas adalah sebuah lembaga pendidikan qur'an yang didirikan oleh remaja masjid Sabilillah yakni Alm Bapak Hindra Wahyudi beserta istri yang bertujuan untuk mengajarkan Al-Qur'an dan memberantas buta huruf hijaiyah kepada anak-anak.

Uniknya pada awal berdirinya, Baipas tidak mempunyai Yayasan, karena pada saat itu belum dianggap perlu untuk mendirikan Yayasan seperti yang disampaikan oleh Ketua Yayasan Baipas, Malang yakni sebagai berikut:

KTY.HW.01/05/2020: “.....Pada mulanya yang berdiri itu bukan yayasan terlebih dahulu, melainkan lembaga pendidikannya yakni TPQ. Diinisiasi oleh remaja masjid Sabillah yang juga pendiri Baipas yakni Alm Bpk Hindra Wahyudi(dan) berkeinginan untuk memberantas buta huruf al-qur'an (Hijaiyah) untuk anak-anak”¹¹⁴

Adapun sejarah berdirinya Baipas dibagi menjadi dua. Karena sejarah dan latar belakang berdirinya Baipas dan Yayasan Baipas berbeda. Seperti yang sudah disampaikan diatas, latar belakang

¹¹⁴ Hindra Wahyujaya, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

berdirinya lembaga pendidikan qur'an Baipas karena untuk mengajarkan Al-Qur'an kepada anak-anak. Dan lembaga ini berdiri pada tahun 1985. Namun, hal yang melatar belakangi berdirinya Yayasan Baipas karena pada tahun 1993 beliau Alm Bpk Hindra Wahyudi mempunyai konsep mendirikan TK Al-Qur'an pertama di kota Malang, namun pada tahun 1997 beliau meninggal dunia sehingga perjuangan beliau dilanjutkan oleh istri beliau Ibu Nur Rahmani. Dan kemudian pada tahun 1999 berdirilah Yayasan Baipas karena akan mendirikan sekolah formal seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Sejarah berdirinya Baipas dibagi menjadi 2. Yayasan berdiri tahun 1999, dan Baipas sendiri berdiri tahun 1985. Latar belakang berdirinya juga sudah berbeda, mendirikan Yayasan karena berkeinginan untuk mendirikan sekolah formal”¹¹⁵

Keterangan diatas diperkuat pernyataan dari Ketua Yayasan dan juga Pembina Yayasan Baipas bahwa maksud atau tujuan mendirikan Yayasan pada tahun 1999 karena akan mendirikan sekolah formal yakni Taman Kanak-kanak, yakni sebagai berikut:

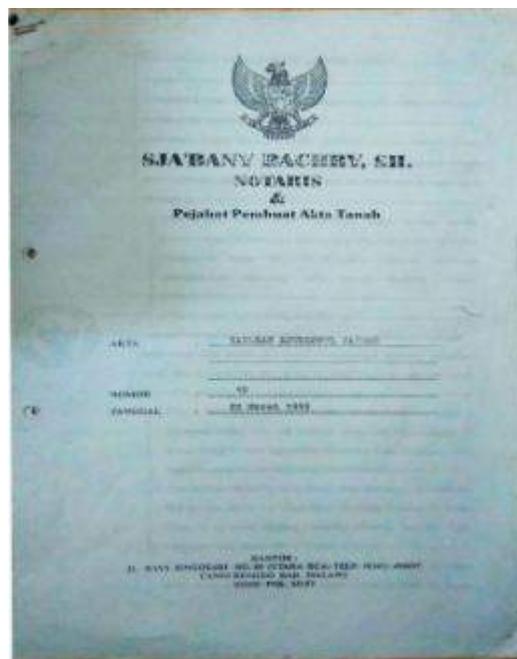
KTY.HW.01/05/2020: “.....Kemudian beliau berkeinginan dan membuat konsep mendirikan TK Al-Qur'an pertama di Kota Malang, Namun pada tahun 1997 beliau meninggal dan perjuangan beliau dilanjutkan oleh istri beliau. Pada akhirnya pada tahun 1999 mendirikan yayasan Baipas karena akan mendirikan lembaga formal yakni TK Al-qur'an pada tahun 2000”¹¹⁶

¹¹⁵ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹¹⁶Hindra Wahyujaya, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

PBY.HD.02/05/2020: “.....Ketika ingin mendirikan sekolah formal diharuskan memiliki yayasan. Maka pada tahun 1999 didirikanlah Yayasan Baipas”¹¹⁷

Pernyataan yang disampaikan Ketua, Pembina dan Pengawas Yaysasan didukung dengan dokumentasi akte pendirian Yayasan serta legalitas Yayasan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada tahun 2015, yakni sebagai berikut:¹¹⁸



Gambar 4.3: Akta Pendirian Yayasan Baipas

¹¹⁷ Hindra Wahyu Hidayat, *Wawancara*, (Malang, 02 Mei 2020)

¹¹⁸ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)



Gambar 4.4: Surat Keputusan Kemenkumham thn 2015

b. Landasan Sosiologis

Apabila dihitung dari sejak berdirinya yakni pada tahun 1999 hingga saat ini pada tahun 2020 maka Yayasan Baipas telah berdiri selama 21 tahun. Dan tentu bukan waktu yang sebentar untuk sebuah lembaga pendidikan tetap bisa berdiri dan bertahan. Dan tentu lembaga tersebut melakukan bermacam-macam hal agar tetap bisa eksis hingga saat ini.

Perubahan adalah suatu hal yang menyebabkan sebuah situasi pada masa kini berbeda dengan situasi yang akan datang. Bahkan perubahan sendiri itu harus ada tatkala menginginkan sebuah eksistensi dan juga bertahan di tengah berkembangnya zaman. Dalam menjaga eksistensinya Pengurus Yayasan Baipas melakukan perubahan dengan landasan agar lembaga yang ada dalam

naungannya tetap terus berkembang dan tidak mengalami stagnasi dan kejumudan dalam perjalanannya. Seperti yang disampaikan oleh Pembina Yayasan berikut ini:

PBY.NT.01/05/2020: “....Supaya lembaga itu bisa berkembang, tetap bisa eksis dan diminati oleh masyarakat.”¹¹⁹

Seiring dengan perkembangan zaman maka trend ataupun pilihan masyarakat akan mengalami pergeseran dan apabila tidak diantisipasi maka lembaga pendidikan Baipas tidak lagi menjadi sebuah pilihan yang utama. Seperti pernyataan Pembina Yayasan berikut ini:

PBY.HD.02/05/2020: “.....Organisasi apabila tidak mengalami perubahan maka bisa jadi tidak bisa mengikuti keinginan masyarakat mendatang. Maka dari itu harus terus bergerak”¹²⁰

Bahkan yang lebih buruk apabila Baipas tidak melakukan akan tertinggal oleh lembaga pendidikan yang lain dan tidak akan mungkin memiliki prestasi seperti saat ini, seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

SKY.MS.09/05/2020: “.....Apabila tidak melakukan perubahan kita akan stagnan, akan ketinggalan dengan lembaga yang lain. Dan tidak akan bisa mendapat prestasi seperti sekarang ini”¹²¹

Kemudian dari narasumber yang sama menyatakan bahwa sebuah lembaga harus mengerjakan pintasan-pintasan dengan melaksanakan inovasi agar mewujudkan sebuah reputasi yang

¹¹⁹ Nanik Trisnawati, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

¹²⁰ Hindra Wahyu Hidayat, *Wawancara*, (Malang, 02 Mei 2020)

¹²¹ Musrotin, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

kompetitif dan mampu bersaing dengan lembaga lain. Minimal dengan mempelajari perubahan dari beberapa lembaga yang bisa dicontoh sehingga lembaga tersebut semakin berkembang agar lembaga tersebut tidak stagnan. Yakni sebagai berikut:

SKY.MS.09/05/2020: “.....Banyak melakukan terobosan, belajar dari beberapa lembaga lain yang bisa ditiru dalam mengembangkan lembaga Baipas sendiri”.¹²²

Pernyataan tersebut didukung dengan bentuk terobosan yang lain seperti melakukan pembangunan-pembangunan untuk memperluas dan melengkapi fasilitas pendidikan, seperti dokumentasi sebagai berikut:¹²³



Gambar 4.5: Pembangunan gedung RAA Baipas Roudlotul Jannah

Salah satu bentuk terobosan yang dilakukan oleh Yayasan pada masa awal-awal berdirinya adalah dengan menjadikan kelompok bermain (KB) untuk mengakomodir jumlah siswa RA meskipun tidak masuk dalam batasan usia. Kemudian seiring berjalannya

¹²² Ibid, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

¹²³ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)

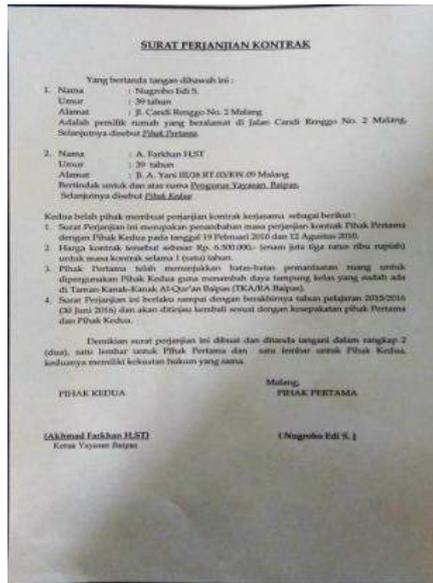
waktu, lembaga RA semakin berkembang maka didirikanlah Kelompok Bermain (KB) dan dipisah dari RA agar tidak salah definisi. Dan itu berlanjut hingga saat ini. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Pada saat ketika saya baru masuk Yayasan sudah memiliki RA, KB dan TPQ. Jadi KB sudah ada, tapi sempat vakum atau tidak dilanjutkan karena KB pada saat itu digunakan untuk mengakomodir jumlah siswa RA supaya terpenuhi rombongan belajar RA. Meskipun dari batasan umur sebenarnya tidak masuk Dan hal itu dilanjutkan sembari berjalannya proses. Karena pada saat itu rombongan belajar RA belum terpenuhi. Seiring berjalannya waktu RA semakin berkembang hingga memiliki 5 kelas untuk kelompok A yakni A1 sampai A5, tapi A1 adalah usia dibawah umur kelompok RA. Muncul keinginan untuk mengakomodir kelompok usia dibawah umur sehingga KB dilanjutkan kembali dalam artian yang sesungguhnya di Jl Candi Renggo. Dan seiring berjalannya waktu jumlah murid bertambah baik di RA ataupun KB.”¹²⁴

Pernyataan yang disampaikan Pengawas Yayasan Baipas didukung oleh dokumentasi surat penyewaan gedung untuk Kelompok Bermain serta jumlah peserta didik RAA Baipas Roudlotul Jannah selama tiga tahun terakhir, yakni sebagai berikut:¹²⁵

¹²⁴ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹²⁵ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)



Gambar 4.6: Surat Perjanjian Kontrak Gedung KB

No	Tahun Ajaran	Jumlah Total
1.	2017-2018	168
2.	2018-2019	169
3.	2019-2020	174

Tabel 4.3 Jumlah siswa RAA Baipas Roudlotul Jannah

Dan juga perubahan itu dilakukan agar tetap mampu eksis dalam berdakwah karena lingkungan atau zaman yang sudah berubah. Sedangkan tujuan Baipas sendiri adalah membentuk generasi Islami dan generasi Qur’ani dalam masa-masa perkembangan mereka. Untuk memberikan nilai-nilai dasar Islam yang kuat. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Agar eksis dalam berdakwah karena lingkungan sudah berubah. Bagaimana al-qur’an bisa dipahami di

lingkungan sekarang dan itu yang harus bisa dijawab oleh Baipas”¹²⁶

Secara normal dan alamiah dalam perjalanannya lembaga akan mengalami grafik seperti gunung yang naik serta menanjak dan ketika sampai titik klimaks maka akan turun. Namun di Baipas diciptakan karakter yang visioner serta siap mengantisipasi ketika mengalami periode turun. Sehingga ketika dalam periode turun tersebut tidak sampai tenggelam. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Dalam sebuah perjalanan, grafik pasti akan naik dan turun. Sedangkan di Baipas diciptakan karakter harus mengambil inisiasi/inisiatif bentuk baru dari cita-cita. Jadi tidak sampai mengalami penurunan. Apa hal yang baru, apa yang harus dilakukan. Jadi ketika turun tidak turun begitu dalam. Dan ketika turun menemukan sesuatu hal yang baru untuk dilakukan.”¹²⁷

Pengawasan perlu dilakukan agar program yang sudah direncanakan berjalan atau terlaksana dengan maksimal. Pada dasarnya pengawasan digunakan untuk menghindari adanya penyelewangan atau penyimpangan dari tujuan yang ingin dicapai dan sudah ditetapkan di awal. Bahkan diharapkan dapat membantu mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dan hal tersebut juga dilakukan oleh Yayasan agar tetap bisa bertahan, bahkan berkembang. Seperti yang disampaikan oleh Pembina Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

¹²⁶ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹²⁷ Ibid, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

PBY.NT.01/05/2020: “.....Dalam menjaga eksistensi ataupun perubahan yayasan melakukan pengawasan. Dan kemudian apabila ada hal-hal yang dianggap melenceng atau tidak benar maka itu harus diiluruskan.”¹²⁸

Pernyataan tersebut didukung dengan dokumentasi kegiatan pengawasan yang sedang dilakukan di salah satu lembaga dibawah naungan Yayasan Baipas, sebagai berikut:¹²⁹



Gambar 4.7: Pengawasan di salah satu lembaga Yayasan Baipas

Adapun pada perubahan yang terjadi di Yayasan Baipas yang sering melakukan inisiatif adalah para top manajemen atau para pengurus Yayasan tersebut, seperti yang disampaikan oleh Pembina Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PBY.HD.01/05/2020: “.....Perubahan pada Yayasan Baipas sebagian besar sering dari Pengurus, Pengawas serta Pembina yang membuat perubahan, justru inovasi itu sering dari atas bukan dari bawah.”¹³⁰

Dan juga pengurus Yayasan Baipas mengambil inisiatif untuk melakukan perubahan sebagai umpan bagi lembaga-lembaga yang ada

¹²⁸Nanik Trisnawati, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

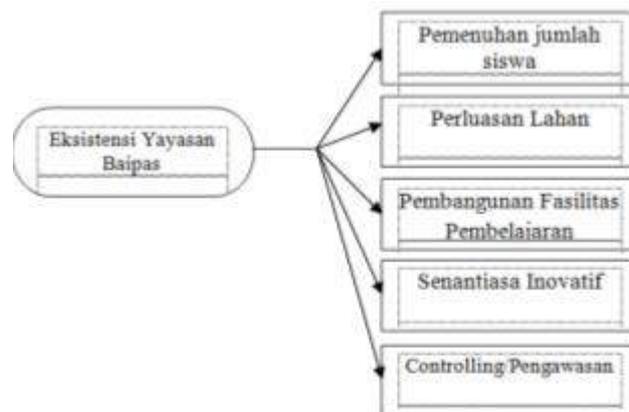
¹²⁹ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)

¹³⁰ Hindra Wahyu Hidayat, *Wawancara*, (Malang, 02 Mei 2020)

dalam naungannya untuk berfikir lebih maju, seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

SKY.MS.09/05/2020: “.....Untuk yang sering memunculkan perubahan adalah Yayasan, jadi yayasan memberikan umpan untuk lembaga-lembaga yang dibawahnya agar berfikir maju.”¹³¹

Dari paparan data yang sudah dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa Yayasan Baipas adalah sebuah yayasan yang bergerak di bidang pendidikan dan sudah berdiri cukup lama. Sehingga dalam perjalanannya para pengurus Yayasan berinisiatif untuk melakukan berbagai macam perubahan agar tetap bertahan dengan mengikuti perkembangan zaman dan minat masyarakat. Adapun perubahan yang terjadi berdasarkan landasan historis dan sosiologis. Dan juga yang sering mengambil inisiatif perubahan adalah pengurus Yayasan Baipas.



Gambar 4.8: *Flowchart* Perubahan Yayasan Baipas

Bentuk pertahanan itu sendiri adalah dengan senantiasa melakukan inovasi dan pembaharuan-pembaharuan untuk meningkatkan kualitas serta menjawab tuntutan zaman seperti membangun gedung-gedung baru

¹³¹ Musrotin, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

sebagai fasilitas pembelajaran. Perluasan lahan. Hingga pembaharuan atau inovasi dalam administrasi. Serta pengawasan yang dilakukan agar program yang telah dicanangkan dan direncanakan berjalan dengan benar.

2. Program dari Inovasi Administrasi

Pada dasarnya, dalam perjalanan sebuah organisasi akan membutuhkan berbagai macam tindakan untuk dapat bertahan dalam rentang waktu yang cukup panjang. Tindakan-tindakan tersebut bisa dengan melakukan perubahan atau inovasi dalam sistem yang dianggap sudah tidak lagi relevan.

Administrasi adalah sebuah kegiatan pencatatan setiap komponen sebuah organisasi yang meliputi komponen manajemen, organisasi ataupun kegiatan operasional. Jadi administrasi adalah mengolah data yang ada melalaui proses pencatatan agar bisa digunakan untuk kepentingan organisasi.

Berangkat dari permasalahan-permasalahan yang timbul dalam bidang administrasi seperti yang akan dijelaskan dalam paparan data dibawah ini top manajemen Yayasan Baipas berupaya untuk melakukan perubahan dengan melakukan inovasi dalam sistem administrasi dengan tujuan inovasi tersebut mampu menyelesaikan masalah dan membantu meringankan beban kerja pegawai/ asatidz Yayasan Baipas.

Dalam memunculkan sebuah inovasi pengurus Yayasan melakukan tahapan atau proses agar inovasi atau pembaharuan yang dirumuskan mampu menjawab persoalan yang ada. Adapun proses yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Pengurus Yayasan mendapati adanya sebuah masalah dalam sistem administrasi yang kemudian dilakukan analisa apakah segera ditindaklanjuti atau dapat mengerjakan yang lain terlebih dahulu.
- b. Setelah ditetapkan bahwa harus segera di atasi maka pengurus Yayasan mulai merumuskan inovasi atau pembaharuan yang dilakukan.
- c. Dalam perumusan inovasi atau pembaharuan tersebut para pengurus Yayasan menerima berbagai macam masukan dari pegawai/asatidz yang ada. Dan kemudian inovasi yang akan diterapkan dianalisa kekurangan dan kelebihanannya serta dikembangkan agar sesuai dengan kebutuhan yang mendesak serta cocok dengan kultur Baipas.
- d. Setelah dirasa bahwa sebuah inovasi atau pembaharuan sudah bisa untuk diterapkan maka pengurus Yayasan mensosialisasikan inovasi tersebut ketika Rapat Kerja Tahunan (Namun jika masalah sangat mendesak tidak menunggu Rapat Kerja Tahunan).
- e. Pasca sosialisasi inovasi atau perubahan muncul berbagai macam masalah baru seperti belum memahami aturan yang baru, tidak setuju dengan adanya aturan baru dan sebagainya. Maka pengurus

Yayasan melakukan pendampingan secara berkala dan memotivasi para pegawai/asatidz Yayasan Baipas untuk bisa menerapkan aturan baru tersebut.

- f. Setelah dianggap mampu melaksanakan dan menerapkan maka pengurus Yayasan cukup dengan melakukan pengawasan untuk mengontrol pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan.¹³²

Dalam sebuah organisasi administrasi mempunyai peran sentral baik dalam menjaga eksistensi ataupun berkembangnya organisasi tersebut. Karena dengan adanya administrasi tersebut informasi yang disampaikan juga akan semakin akurat. Dan semakin baik administrasi, maka semakin baik pula organisasinya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Pembina Yayasan Baipas mengapa inovasi dalam administrasi perlu dilakukan, yakni sebagai berikut:

PBY.HD.02/05/2020: “.....Maju mundurnya organisasi serta perkembangannya akan dilihat dari administrasi. Semakin bagus dan tertata administrasinya maka informasi yang dihasilkan akan lebih akurat. Maka semakin bagus administrasi sebuah organisasi maka akan semakin bagus pula organisasi itu sendiri.”¹³³

Bahkan ada kemungkinan keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan tidak tercapai karena administrasi yang ala kadarnya dan tidak dijalankan dengan baik. Maka tiap tahun dibutuhkan evaluasi dan inovasi agar menyempurnakan dalam laporan perkembangan belajar peserta didik.

¹³² Observasi pada tahun 2018

¹³³ Hindra Wahyu Hidayat, *Wawancara*, (Malang, 02 Mei 2020)

Seperti yang disampaikan oleh Kepala RAA Baipas Rodlotul Jannah, yakni sebagai berikut:

KRA.SH.06/05/2020: “.....Kesuksesan dan keberhasilan dalam pendidikan yang kita kelola dalam lembaga itu jika semua asatidz dalam lembaga tersebut bisa menerapkan kedisiplinan dan ketertiban dalam administrasi. Maka setiap tahun evaluasi-evaluasi pasti ada dan administrasi dari Yayasan ada pembaharuan”¹³⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala TPQ Baipas bahwa ketika administrasi dijalankan dan ada inovasi yang dimunculkan untuk lebih menertibkan maka hal tersebut akan berdampak dan berimbas kepada pembelajaran anak-anak. Semakin tertib administrasinya maka semakin tertib asatidz dan untuk pembelajaran dikelas menjadi tertib. Yakni sebagai berikut:

KTPQ.NM.06/05/2020: “.....Biar tertib, ketika tidak tertib maka akan berpengaruh pada kegiatan belajar mengajar pada anak-anak. Maka semakin tertib administrasinya misal dalam asatidz mengisi monitoring di kelas maka akan berimbas pembelajaran yang juga lebih tertib.”¹³⁵

Administrasi harus berubah dan sering melakukan inovasi karena perkembangan zaman yang menuntut untuk berubah. Sehingga apabila inovasi administrasi terlambat dijalankan maka akan banyak sekali hal yang berubah, bahkan tidak akan mengikuti trend yang sedang berkembang di masyarakat. Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Kepala MI Baipas, yakni sebagai berikut:

KMI.AT.08/05/2020: “.....Karena semua selalu berubah, administrasi secara fisik mulai ditinggal, digantikan dengan digital. Dan harus up to date karena apabila menunggu AD/ART yang dirubah 5 tahun sekali

¹³⁴ Siti Husnul Chotimah, *Wawancara*, (Malang, 06 Mei 2020)

¹³⁵ Nuril Masruroh, *Wawancara*, (Malang, 06 Mei 2020)

akan banyak sekali hal yang sudah berubah. Karena pembaharuan (trend masyarakat) itu harus bisa diikuti.”¹³⁶

Adanya sebuah inovasi administrasi adalah unntuk memunculkan sebuah kepercayaan. Kepercayaan tersebut sebagai sarana untuk menuju tujuan bersama. Agar muncul kepercayaan tersebut maka harus memunculkan transparansi, akuntabilitas dan komunikatif. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Karena untuk menciptakan sebuah kepercayaan. Nah untuk muncul kepercayaan tersebut harus transparansi, akuntabilitas dan komunikatif baik secara manajemen dan administrasi. Bagaimana cara menyampaikan idealisme yayasan sebagai komitmen bersama antara yayasan, guru, walisantri dan masyarakat sekitar Baipas.”¹³⁷

Adapun maksud dari memunculkan kepercayaan dengan transparansi, akuntabilitas serta komunikatif adalah pengisian data dengan data yang objektif, tidak ada yang ditutupi. Itu adalah awal dari kepercayaan, itu adalah maksud dari transparansi. Kemudian akuntabilitas karena dapat dihitung maka angka hitungannya harus identik dan sama mulai dari penomoran sampai pencatatan keuangan. Dan komunikatif adalah bagaimana bahasa sistem mampu dibaca oleh semua kalangan. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas dalam lanjutan pernyataan diatas:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Transparansi harus dilakukan. Dilaporkan secara objektif. Ketika lemah ya ditulis lemah. Akuntabilitas karena bisa dihitung. Tentunya angka hitungannya harus identik dan sama. Masuk

¹³⁶ Arga Triyandana, *Wawancara*, (Malang, 08 Mei 2020)

¹³⁷ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

100 keluar 100, jangan masuk 100 keluar 70, 30 nya mana. Kemudian komunikatif. Sebuah tata administrasi yang baik adalah yang gampang dikomunikasikan (dipahami) oleh kalangan banyak. Jadi ada teori yang harus disesuaikan agar komunikatif diantara elemen yang saya sebutkan tadi.”¹³⁸

Dan menurut beberapa narasumber yang dilibatkan dalam penelitian ini, mereka berpendapat bahwa adanya inovasi administrasi untuk mempermudah pekerjaan dan membuatnya lebih praktis. Seperti pernyataan Kepala TU RAA Baipas Roodlotul Jannah dibawah ini:

KTURA.DL.07/05/2020: “.....Agar lebih praktis, dan penyelesaian pekerjaan ataupun tugas agar cepat selesai. Karena ketika semakin cepat penyelesaian tugas maka akan bisa berpindah kepada tugas yang lain sehingga banyak pekerjaan yang bisa terselesaikan.”¹³⁹

Dan berikut adalah bentuk inovasi dalam sistem administrasi yang dilakukan oleh Pengurus Yayasan Baipas, yang terbagi dalam inovasi administrasi bidang keuangan, inovasi administrasi bidang penyuratan dan inovasi administrasi bidang pelaporan.

a. Inovasi Administrasi Keuangan

Pada tahun 2002-2004 Yayasan Baipas memiliki masalah dengan pencatatan keuangan yang lemah sehingga pada saat itu untuk memperbaiki hal tersebut di berlakukannya satu pintu. Pemasukan dan pengeluaran dari satu buku. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

¹³⁸ Ibid, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

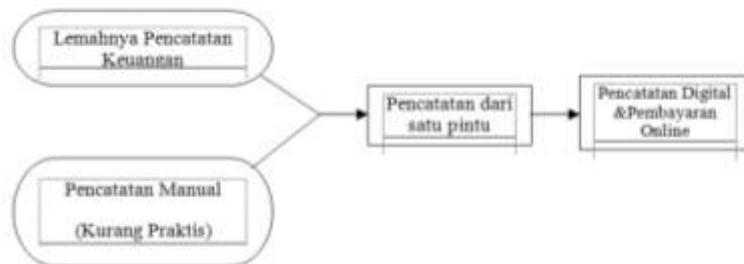
¹³⁹ Dwi Lestari, *Wawancara*, (Malang, 05 Mei 2020)

PWY.AF.04/05/2020: “.....Pada tahun 2002-2004 kami mengalami masalah pencatatan keuangan. Sedangkan keuangan adalah salah satu sumber daya untuk perjuangan atau perubahan. Maka pada saat itu dari sektor keuangan yang kami benahi terlebih dahulu. Bahasanya satu pintu, in dan out nya. Satu buku ada buku induknya meskipun ada buku pendampingnya.”¹⁴⁰

Kemudian seiring berjalannya waktu sistem keuangan sudah lebih baik namun pencatatannya masih secara manual, sehingga inovasi atau pembaharuan dilakukan agar pekerjaan lebih cepat terselesaikan dan praktis. Serta adanya ujicoba pembayaran secara online atau transfer. Seperti yang disampaikan oleh Bendahara RAA Baipas Roudlotul Jannah, yakni sebagai berikut:

BNRA.SMM.06/05/2020: “.....Ketika saya masuk disini semua masih manual, pencatatannya masih nulis. Sekarang lebih cepat karena tinggal diketik. Kemudian karena ada aturan baru dari Yayasan pembayaran saat ini bisa melalui transfer.”¹⁴¹

Hal tersebut diperjelas dengan bagan yang ada dibawah ini:



gambar 4.9: *Flowchart* Inovasi Administrasi Keuangan

b. Inovasi Administrasi Persuratan

¹⁴⁰ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹⁴¹ Siti Mar'atul Muchbitin, *Wawancara*, (Malang, 06 Mei 2020)

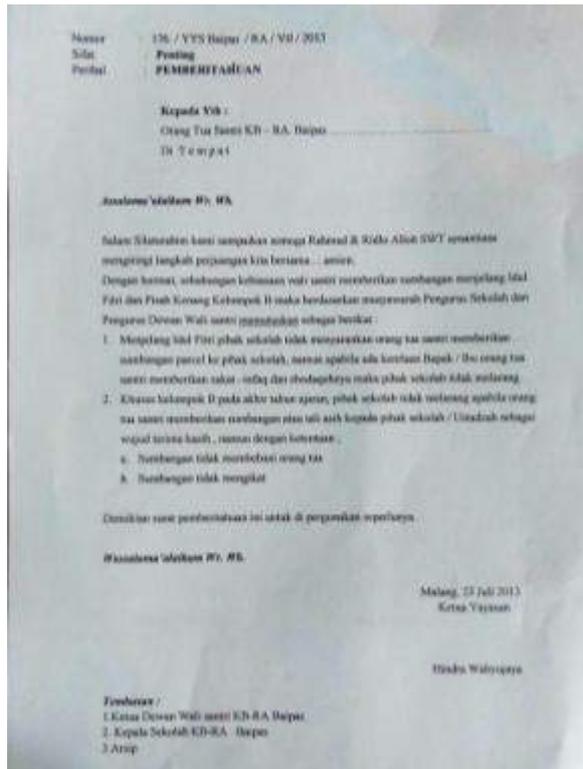
Inovasi ataupun pembaharuan yang selanjutnya adalah pada penyuratan. Sebelum adanya inovasi dalam hal surat menyurat belum memiliki aturan dan penomoran yang baku hingga seringkali terdapat format yang tidak sama antara lembaga satu dengan lembaga yang lain. Seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

SKY.MS.09/05/2020: “.....Inovasi ataupun pembaharuan dalam administrasi yang dilakukan Yayasan yang pertama adalah penyuratan karena yang saya ketahui yayasan belum memiliki penomoran surat yang baku sehingga ketika akan mengarsipkan surat, kami kesusahan dalam mengelompokkannya. Karena nomor surat yang tidak urut. Bahkan lembaga dalam naungan Baipas ketika membuat surat tidak ada yang sama karena tidak ada aturan dalam penyuratan. Sehingga waktu itu kami merumuskan aturan penyuratan yang benar. Kami tidak serta merta membuatnya dari awal melainkan kami melihat dari sebuah lembaga yang penomoran suratnya baku. Kemudian kami ambil tapi kami sesuaikan dengan kebiasaan atau budaya di Baipas. Sejak itulah kami memiliki aturan penyuratan yang baku. Meskipun masih terdapat kekurangan tapi sudah bisa diaplikasikan ke lembaga yang ada.”¹⁴²

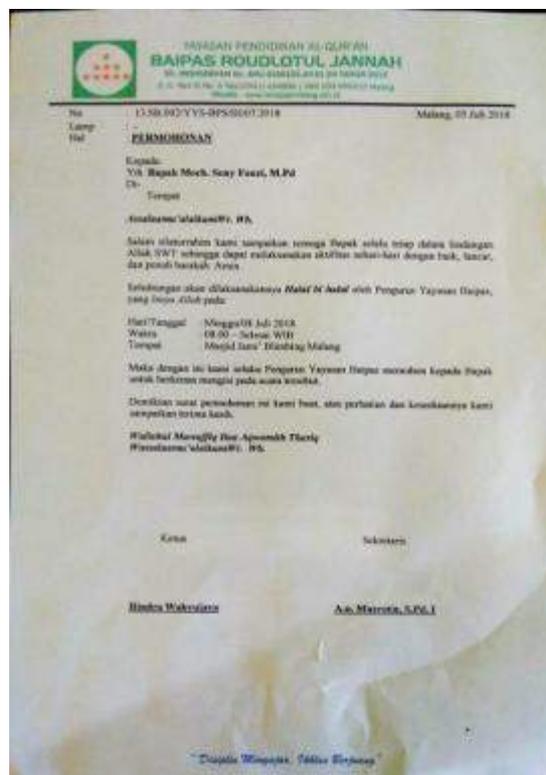
Pernyataan yang telah disampaikan oleh Sekretaris Yayasan didukung dengan dokumentasi contoh surat sebelum dan setelah adanya inovasi administrasi yang mencakup tentang pembaharuan dalam pengarsipan dan penomoran surat menyurat, yakni sebagai berikut:¹⁴³

¹⁴² Musrotin, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

¹⁴³ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)



Gambar 4.10: Dokumentasi surat sebelum adanya inovasi administrasi



Gambar 4.11: Dokumentasi surat setelah adanya inovasi administrasi

Hal tersebut diperjelas dengan bagan yang ada dibawah ini:



Gambar 4.12 *Flowchart* Inovasi Administrasi Persuratan

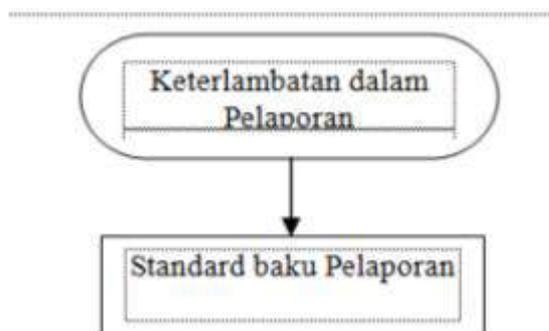
a. Inovasi Administrasi Pelaporan

Pelaporan adalah bagian penting administrasi karena dari pelaporan tersebut akan dapat terlihat apakah sebuah program telah berjalan dengan baik atau masih terdapat kekurangan. Pada mulanya di Yayasan Baipas pelaporan-pelaporan tersebut memang sudah ada. Tapi karena tidak ada aturan baku sehingga pelaporannya menjadi terlambat sehingga terkadang evaluasi dari sebuah program akan terlewat. Seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

SKY.MS.09/05/2020: “.....Pelaporan-pelaporan sebenarnya sudah ada namun karena lagi-lagi karena tidak ada aturan baku tentang proposal pengajuan anggaran, laporan pertanggung jawaban maka pelaporan tersebut menjadi sering terlambat, kesempatan untuk mengevaluasi hilang karena adanya program selanjutnya. Maka Yayasan berinisiatif untuk membuatkan acuan laporan agar pelaporan dari setiap lembaga lebih rapi lagi.”¹⁴⁴

¹⁴⁴ Musrotin, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

Hal tersebut diperjelas dengan bagan yang ada dibawah ini:



Gambar 4.13: *Flowchart* Inovasi Administrasi Pelaporan

Dalam mensosialisasikan inovasi ataupun perubahan kebijakan di Yayasan Baipas biasanya dilakukan sebelum tahun ajaran baru akan berjalan yang biasa disebut sebagai Rapat Kerja Tahunan. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Pengawas Yayasan Baipas, yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Perubahan dilakukan menjelang tahun ajaran baru, karena sistem pembelajaran memiliki tahun ajaran, pengaplikasiannya atau dilaksanakan pada tahun ajaran baru namun merencangkannya sebelum tiba tahun ajaran baru.”¹⁴⁵

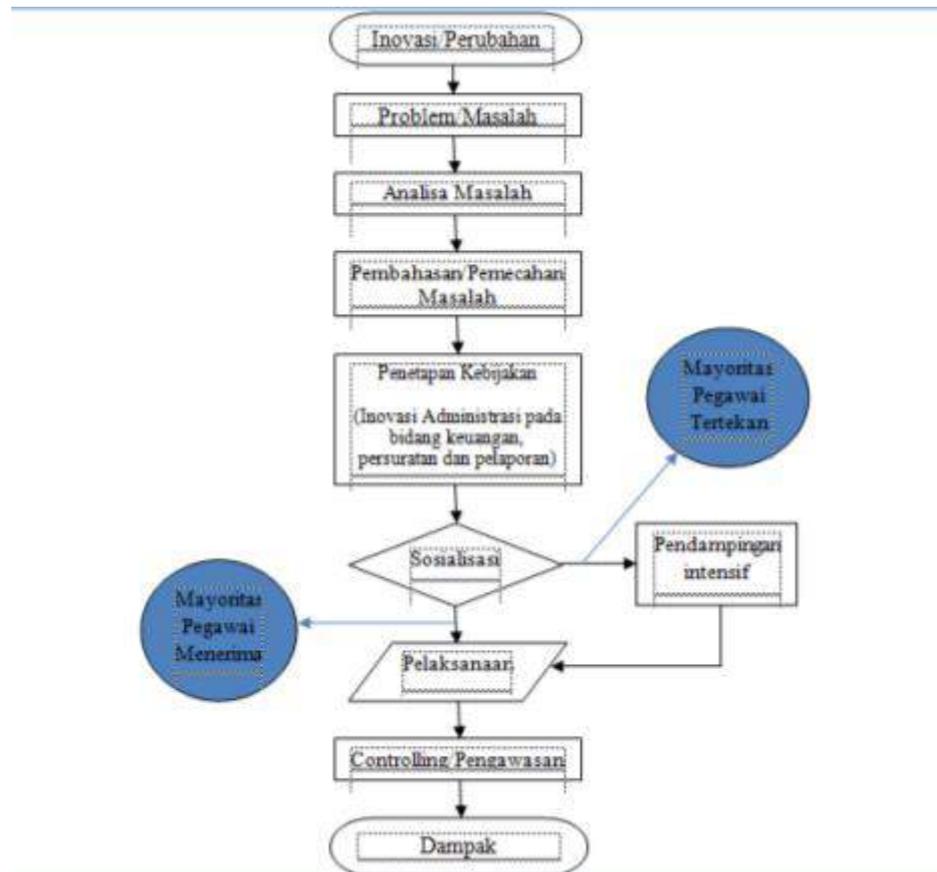
Hal tersebut dikuatkan oleh pengamatan peneliti yang mengikuti Rapat Kerja Tahunan tersebut sebanyak tiga kali yang dilakukan menjelang tahun ajaran baru yang didalamnya membahas permasalahan yang terjadi selama tahun ajaran sebelumnya dan bagaimana solusinya serta program-program apa saja yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran berikutnya.

¹⁴⁵ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

Serta dikuatkan oleh dokumentasi ketika berlangsungnya kegiatan tersebut, yakni sebagai berikut.¹⁴⁶



Gambar 4.14: Suasana kegiatan Rapat Tahunan di Yayasan Baipas



Gambar 4.15: Bagan Alir Inovasi Administrasi Yayasan Baipas

¹⁴⁶ Dokumentasi, (Malang, 11 Mei 2020)

Dari paparan data yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa inovasi atau pembaharuan dalam sistem administrasi harus dilakukan agar lebih rapi dan praktis dalam menjalankan sebuah tugas. Dan juga akan dianggap sebagai lembaga yang kompeten dan maju tatkala administrasinya lebih rapi.

Lahirnya kebijakan berupa inovasi administrasi tidak serta merta langsung ada melainkan melalui berbagai macam proses. Seperti analisa masalah yang muncul kemudian perumusan kebijakan inovasi administrasi dan dilanjutkan dengan tahap sosialisasi seperti yang sudah digambarkan dalam bagan alir diatas.

Adapun maksud dari adanya inovasi administrasi adalah untuk memunculkan kepercayaan dengan transparansi, akuntabilitas dan komunikatif. Sedangkan letak inovasi yang diberlakukan terdapat di bidang pengarsipan dalam surat menyurat, bidang keuangan serta bidang pelaporan. Dan sosialisasikebijakan tentang inovasi tersebut dilakukan ketika menjelang bergulirnya tahun ajaran baru, yakni pada rapat kerja tahunan.

Dan berikut keadaan yang terjadi pada Yayasan Baipas sebelum dan setelah Inovasi Administrasi diberlakukan, yang akan dijelaskan dalam bentuk matriks seperti berikut:

No	Bentuk Inovasi	Sebelum Pelaksanaan Inovasi	Setelah Pelaksanaan Inovasi
1.	Inovasi	• Pencatatan	• Pencatatan

	Administrasi Keuangan	keuangan yang lemah <ul style="list-style-type: none"> • Pencatatan secara manual • Tidak fleksibel dalam melakukan pembayaran 	keuangan lebih rapi. <ul style="list-style-type: none"> • Pencatatan secara digital. • Pembayaran secara online
2.	Inovasi Administrasi Persuratan	<ul style="list-style-type: none"> • Penomoran surat yang tidak sama antar lembaga. • Pengarsipan kurang rapi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya standard penomoran dan pengarsipan yang lebih rapi
3.	Inovasi Administrasi Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaporan yang sering terlambat. • Evaluasi dalam kegiatan sering tidak berjalan karena pelaporan yang terlambat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaporan lebih rapi dan tertib. • Evaluasi kegiatan berjalan dengan baik. • Dapat memberi masukan dan peringatan karena evaluasi yang berjalan

Tabel 4.4: Matriks sebelum dan setelah pelaksanaan Inovasi

c. Dampak Manajemen Perubahan dari Inovasi Administrasi

Sebuah inovasi atau pembaharuan akan sangat membantu menyelesaikan masalah jika inovasi tersebut bisa terus berlangsung dan juga adanya pendampingan yang berkelanjutan. Bahkan akan lebih baik lagi jika semua administrasi terpusat pada satu server. Seperti yang disampaikan oleh Kepala MI Baipas yakni, sebagai berikut:

KMI.AT.08/05/2020: “.....Lumayan membantu, asalkan pembaharuan itu *continue* untuk dilakukan. (Tidak stagnan atau tetap dengan aturan

lama) dan ada pendampingan dan sering up date. Bahkan lebih baik lagi apabila mempunyai bank data. Karena semua administrasi masuk kesana.”¹⁴⁷

Pada dasarnya Yayasan benar-benar melakukan upaya agar lembaga-lembaga yang berada dalam naungannya maju dan bermutu. Dan itu semua untuk kebaikan lembaga tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Kepala TPQ Baipas, yakni sebagai berikut:

KTPQ.NM.06/05/2020: “.....Yayasan benar-benar berfikir aktif bagaimana semua lembaga ini bermutu dan mentaati peraturan demi kualitas lembaga tersebut. Berbeda dengan yayasan lain yang saya ketahui. Di beberapa tempat yayasan hanya tinggal berlabel yayasan.”¹⁴⁸

Sebagian besar narasumber menyatakan bahwa inovasi administrasi yang telah dirancang dan diberlakukan di Yayasan Baipas sangat membantu menyelesaikan masalah. Seperti yang disampaikan oleh Kepala KB Baipas Ceria berikut ini:

KKB.EWA.05/05/2020: “.....Karena dalam inovasi administrasi pencatatannya lebih rapi dan apabila berhubungan dengan pihak eksternal (mis: gugus). Karena sudah paten maka mempermudah dalam berhubungan ataupun menugaskan ketika ada kegiatan ataupun pelatihan-pelatihan.”¹⁴⁹

Namun menurut Pembina Yayasan Baipas andaikan inovasi administrasi ini lebih maksimal pelaksanaannya dan dijalankan dengan sebaik-baiknya mungkin akan lebih banyak membantu menyelesaikan masalah seperti pernyataan beliau di bawah ini:

PBY.NT.01/05/2020: “.....Seandainya program ini dijalankan dengan sebaik-baiknya maka akan sangat membantu untuk menyelesaikan

¹⁴⁷ Arga Triyandana, *Wawancara*, (Malang, 08 Mei 2020)

¹⁴⁸ Nuril Masruroh, *Wawancara*, (Malang, 06 Mei 2020)

¹⁴⁹ Erna Widi Astutik, *Wawancara*, (Malang, 05 Mei 2020)

masalah yang ada. Hanya saja program ini belum berjalan dengan sempurna. Belum sempurna saja ada sedikit yang bisa kita rasakan.”¹⁵⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh Asatidz Kelompok Bermain yang beranggapan bahwa pembaharuan atau inovasi administrasi yang dilakukan Yayasan Baipas belum memberikan dampak yang signifikan karena terasa biasa saja sedang diwaktu yang bersamaan kami mempunyai tugas yang harus di selesaikan pada saat itu juga. Berikut pernyataan beliau:

AKB.WN.05/05/2020: “.....Kegiatan dengan adanya pembaharuan administrasi yaa berjalan seperti biasa saja. Dan juga kami mempunyai kendala dalam waktu mengerjakan. Karena inovasi itu mempunyai role atau aturan kami sulit untuk mengerjakan. Karena dari gugus sering meminta sesuatu dengan mendadak dan harus selesai pada saat itu juga.”¹⁵¹

Pada mulanya ketika inovasi administrasi ini disosialisasikan dan dilaksanakan mayoritas narasumber menyatakan banyak sekali dari pegawai atau asatidz yang tidak menerima dan merasa beban pekerjaan atau tugas mereka bertambah meskipun pada hakikatnya untuk memperbaiki serta membuat mereka lebih tertib lagi. Karena masih membutuhkan adaptasi serta mempelajari aturan yang baru tersebut. Salah satu narasumber yang menyatakan tersebut adalah Asatidz senior yang sudah bergabung dengan Baipas selama 15 tahun, yakni sebagai berikut:

ARA.MF.09/05/2020: “.....Dampaknya sudah menjadi lebih tertib, namun karena masih awal terkadang asatidz mengeluhkan karena beban pekerjaannya serasa ditambah. Masih perlu adaptasi.”¹⁵²

¹⁵⁰ Nanik Trisnawati, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

¹⁵¹ Winarti, *Wawancara*, (Malang, 05 Mei 2020)

¹⁵² Mufidah, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

Begitu juga dengan pelaporan-pelaporan yang awalmulanya sulit untuk dilakukan. Setelah adanya inovasi administrasi yang dilakukan oleh Yayasan lambat laun pegawai atau asatidz dapat mengerjakan hal tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Kepala MI Baipas sebagai berikut:

KMI.AT.08/05/2020: “.....Dulu pelaporan sulit untuk dilakukan, akhirnya saya memilih lebih kegiatan tetap jalan tanpa ada proposal. Namun pada tahun ketiga setelah adanya inovasi itu yang telah ditetapkan. Saya mewanti-wanti sebelum melakukan kegiatan harus ada proposal. Apabila tidak ada maka uang kegiatan tidak akan keluar. Dan apabila ada kegiatan baru dan laporan yang lama belum selesai, maka kegiatan tersebut tidak bisa berjalan. (asatidz mau belajar dan sistem berjalan. Apabila sistem jalan maka akan mengurangi energi).”¹⁵³

Hal tersebut dikuatkan dengan pengamatan dari peneliti. Ketika inovasi administrasi diberlakukan asatidz/pegawai MI Baipas lebih rapi dan teratur dalam melakukan pelaporan serta munculnya kepedulian antar sesama yang saling mengingatkan apabila terdapat laporan kegiatan yang masih belum terselesaikan.

Namun, menurut Pengawas Yayasan Baipas bisa jadi setelah adanya pembaharuan atau inovasi tersebut membuat individu yang tidak mendapatkan tugas sesuai dengan keahlian atau potensinya akan keluar dari Baipas. Hal tersebut bisa ditangani dengan arsip yang sudah ada sehingga Pengurus Yayasan bisa saling berkomunikasi dan mencari solusi bersama. Seperti yang disampaikan yakni sebagai berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Setelah inovasi dilakukan akan ada individu yang tergerus atau keluar. Minimal dipindahkan karena

¹⁵³ Arga Triyandana, *Wawancara*, (Malang, 08 Mei 2020)

pembaharuan itu tidak sesuai dengan karakternya. Kita carikan tugas yang sesuai dengan potensinya. Maka Dengan adanya catatan tentang tidak maksimalnya sebuah sistem maka bisa kita komunikasikan sehingga pengurus yayasan bisa menawarkan solusi-solusi yang bisa memaksimalkan sistem tersebut.”¹⁵⁴

Dan menurut dari narasumber yang sama ketika inovasi administrasi dilaksanakan, maka ketika terdapat guru yang tidak tertib kemudian bisa menjadi tertib maka dampaknya akan bisa dirasakan oleh orang lain, seperti pernyataan berikut:

PWY.AF.04/05/2020: “.....Dengan inovasi administrasi yang dilakukan sehingga guru yang semula tidak tertib menjadi lebih tertib maka pasti dampaknya akan dirasakan orang lain.”¹⁵⁵

Adapun dampak yang bisa dirasakan setelah inovasi administrasi ini dijalankan adalah kemudahan walimurid dalam melihat perkembangan peserta didik. Dan ketika terlihat bahwa lembaga tersebut rapi dan tertib secara administrasi maka akan dijadikan sebuah pilihan oleh masyarakat luas. Seperti yang disampaikan oleh Pembina Yayasan dan juga Sekretaris Yayasan berikut ini:

PBY.NT.01/05/2020: “.....Walisantri bisa melihat presentase keberhasilan anaknya.”¹⁵⁶

SKY.MS.09/05/2020: “.....Karena dengan inovasi administrasi ini masyarakat tetap menjadikan Baipas sebagai pilihan.”¹⁵⁷

Kemudian dampak yang bisa dirasakan selanjutnya adalah adanya kemudahan dalam pembayaran biaya pendidikan serta lebih tertib dalam melakukannya, seperti yang diungkapkan oleh Kepala KB Baipas Ceria

¹⁵⁴ Ahmad Farkhan, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹⁵⁵ Ibid, *Wawancara*, (Malang, 04 Mei 2020)

¹⁵⁶ Nanik Trisnawati, *Wawancara*, (Malang, 01 Mei 2020)

¹⁵⁷ Musrotin, *Wawancara*, (Malang, 09 Mei 2020)

dan mayoritas narasumber juga menyatakan hal yang sama, yakni sebagai berikut:

KKB. EWA.05/05/2020: “.....Ketika ada inovasi administrasi dalam sektor keuangan maka walisantri melakukan pembayaran dengan lebih tertib.”¹⁵⁸

Dari paparan data yang telah dikemukakan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa inovasi dalam sistem administrasi cukup menyelesaikan masalah yang ada karena pengurus Yayasan benar-benar memikirkan bagaimana lembaga tersebut terjaga mutunya. Dan juga inovasi ini harus dilakukan terus menerus karena perkembangan zaman yang sangat cepat. Maka inovasi juga harus mengikuti agar mampu menjawab tuntutan zaman. Namun, menurut beberapa narasumber menganggap bahwa inovasi atau pembaharuan ini masih belum maksimal dijalankan sehingga dampaknya tidak terlalu terasa.

Ketika awal inovasi ini diberlakukan, banyak sekali dari pegawai atau asatidz yang menolak atau keberatan karena inovasi ini mempunyai rules atau peraturan yang baru. Sehingga mereka menganggap bahwa beban kerjanya bertambah. Karena manusia cenderung takut terhadap sesuatu yang tidak diketahuinya, meskipun pada hakikatnya mengarahkan mereka ke arah yang lebih baik.

Adapun dampak dampak yang terjadi dari inovasi administrasi yang dijalankan adalah pelayanan administrasi yang lebih cepat. Pembayaran yang relatif lebih mudah dan adanya kemudahan bagi walimurid dalam

¹⁵⁸ Erna Widi Astutik, *Wawancara*, (Malang, 05 Mei 2020)

melihat perkembangan anaknya. Dan hal itu semua menjadikan Baipas sebagai pilihan dalam bidang pendidikan untuk masyarakat.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perubahan Pada Yayasan Baipas

Seorang bijak pernah berkata: apabila hanya diam tenang seperti air mengalir memang baik dilakukan, namun pernahkah terlintas bahwa air hanya mengalir ke daerah yang lebih rendah. Dari pepatah tersebut dapat diartikan bahwa tanpa adanya sebuah pergerakan dalam artian sebuah perubahan maka baik itu organisasi ataupun lembaga mutu serta kualitasnya akan menurun karena hanya mengikuti arus tanpa ada perubahan dan pembaharuan dalam menjawab tuntutan zaman.

Maka perubahan lazim dan harus dilakukan oleh sebuah organisasi apabila berkeinginan untuk bertahan. Bahkan bukan hanya bertahan namun, bagaimana kualitas dan mutunya semakin baik dimasa yang mendatang. Tim Creacev menyatakan bahwa peningkatan dalam kinerja organisasi adalah maksud utama dari sebuah perubahandengan merubah metode pengerjaan yang lebih baik. Yayasan Baipas melakukan perubahan dengan tujuan lembaga-lembaga dalam naungan Yayasan tersebut dapat berkembang dan tetap eksis serta menjadi salah satu pilihan masyarakat dalam bidang pendidikan.

Alasan yang dijadikan sebuah landasan bagi pengurus Yayasan Baipas adalah landasan secara historis dan landasan secara sosiologis. Adapun landasan historisnya mengenai alasan pendirian Baipas, siapa yang mendirikan, serta sebuah perjalanan atau napak tilas yang telah

dilakukan hingga masa kini. Sedangkan landasan sosiologis mengenai mengapa perubahan harus dilakukan, apa tuntutan dari masyarakat sekitar misal agar menjadi satu pilihan untuk mendidik putra-putrinya. Atau untuk eksistensi dalam berdakwah yang sesuai dengan perkembangan zaman.

1. Aspek Landasan Historis

Baipas berdiri karena seorang inisiasi dari remaja masjid Sabilillah yang berkeinginan untuk memberantas buta huruf Al-Qur'an (Hijaiyah) di kalangan anak-anak yakni Alm Bapak Hindra Wahyudi. Maka berdirilah Baipas sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan Al-Qur'an kepada anak-anak pada tahun 1985. Pada mulanya berdirinya Baipas tidak memiliki Yayasan karena dianggap TPQ adalah sebuah lembaga non-formal sehingga dianggap belum perlu untuk mendirikan Yayasan. Karena beliau adalah seorang yang visioner maka beliau pada tahun 1993 berkeinginan untuk mendirikan sekolah formal yakni TK Al-Qur'an pertama di kota Malang, namun sebelum terwujudnya keinginan beliau, pada tahun 1997 Bapak Hindra Wahyudi meninggal dunia dengan menitipkan cita-cita tersebut pada keluarganya. Hingga akhirnya pada tahun 1999 Yayasan Baipas berdiri dengan alasan akan mendirikan sekolah formal yakni TK Al-Qur'an tepat setahun setelah berdirinya Yayasan Baipas yakni pada tahun 2000.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada aspek ini adalah aspek secara historis yang menceritakan napak tilas dari pendirian Yayasan Baipas, dari yang semula hanya mendirikan lembaga non-formal untuk

memberantas buta huruf Hijaiyah pada anak-anak sampai upaya untuk mendirikan sekolah formal yang membutuhkan adanya Yayasan yang menaungi lembaga formal tersebut.

2. Aspek Landasan Sosiologis

Yayasan Baipas apabila dihitung sejak berdirinya hingga saat ini maka ia telah berumur 21 tahun. Waktu yang cukup lama bagi sebuah lembaga pendidikan untuk bertahan di tengah perkembangan zaman. Maka dapat dipastikan ia akan melakukan perubahan atau pembaharuan serta inovasi yang dapat menunjang keberlangsungan Yayasan itu sendiri. Adapun alasan atau landasan melakukan perubahan itu akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengembangan lembaga

Perubahan yang terjadi di tubuh Yayasan Baipas semata-mata untuk kemajuan lembaga yang ada dalam naungannya. Dengan berkembangnya sebuah lembaga pendidikan maka diharapkan kinerja serta outputnya akan semakin lebih baik yang mana berakibat pada sebuah eksistensi yang akan dapat lebih lama untuk dipertahankan. Bukan itu saja ketika mutu suatu lembaga pendidikan lebih baik dari lembaga yang lain maka ia akan menjadi salah satu minat dan pilihan bagi masyarakat luas. Dikhawatirkan apabila tidak melakukan perubahan atau pembaharuan maka lembaga-lembaga dalam naungan Yayasan Baipas akan tertinggal dari yang lain bahkan kemungkinan terburuk apabila tidak

diantisipasi sejak dini maka ia tak lagi menjadi pilihan dan tak lagi berprestasi seperti saat ini. Pengembangan itu sendiri dapat dilakukan dengan melakukan terobosan-terobosan, inovasi, *creative thinking* dan sebagainya. Bisa juga dengan mengadopsi aturan lembaga lain yang telah sukses kemudian dikembangkan sesuai dengan kultur yang ada pada lingkungan Baipas.

b. Eksistensi dalam berdakwah

Baipas memiliki tujuan untuk membentuk karakter Islami dan Qur'ani di masa perkembangan anak-anak. Maka perubahan perlu dilakukan untuk menyesuaikan antara pembentukan karakter tersebut dengan perkembangan zaman pada saat ini yang telah merubah lingkungan pada anak-anak juga. Maka tidak semua tradisi atau metode pada masa lalu dapat dilakukan pada masa kini.

c. Penciptaan pemikiran visioner

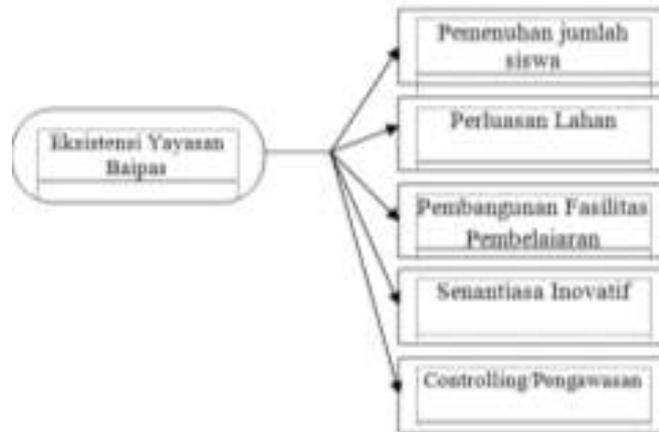
Dalam sebuah perjalanan adalah sebuah hal yang lumrah ketika grafik akan mengalami naik dan akan menurun tatkala telah mencapai titik klimaks. Kemudian perubahan dilakukan untuk menciptakan individu-individu yang mampu berfikiran visioner agar memiliki kesiapan serta mengantisipasi hal-hal yang terjadi ketika mengalami periode penurunan dan segera mendapatkan inisiatif untuk menanggulangi hal tersebut. lebih ringkasnya akan dijelaskan dalam tabel berikut ini.

No	Aspek Landasan	Keterangan
1.	Landasan Historis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berdirinya Baipas pada tahun 1985 karena keinginan Alm Bapak Hindra Wahyudi untuk memberantas buta huruf hijaiyah. ➤ Keinginan untuk mendirikan TK Al-Qur'an pertama di kota Malang pada tahun 1993. ➤ Pendirian yayasan sebagai suatu organisasi yang menaungi lembaga formal pada tahun 1999 (dibuktikan dengan akte pendirian serta legalitas pada Kemenkumham).
2.	Landasan Sosiologis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perubahan yang dilakukan agar tidak ketinggalan zaman, berkembang serta tetap eksis dan menjadi salah satu pilihan masyarakat. ➤ Banyak melakukan terobosan (inovasi) dengan mencontoh lembaga lain, kemudian dimodifikasi sesuai dengan lingkungan Baipas. ➤ Tetap berfikiran maju dan melakukan perubahan meskipun sedang mengalami masa penurunan. ➤ Perubahan dilakukan agar tetap eksis dalam berdakwah dengan menyesuaikan lingkungan yang telah berubah.

Tabel 5.1: Aspek landasan perubahan Yayasan Baipas

Ada berbagai macam bentuk-bentuk perubahan yang telah dilakukan oleh Yayasan Baipas seperti: pemenuhan jumlah peserta didik pada awal berdirinya Yayasan Baipas, memperluas lahan dan membangun fasilitas pembelajaran, kemudian berfikir inovatif agar setiap lembaga dalam naungannya lebih baik mutu dan kualitasnya. Namun, tak lupa pula untuk melakukan pengawasan agar yang direncanakan bisa tercapai dengan se-

efektif dan se-efisien mungkin. Seperti yang dijelaskan dalam bagan berikut:



Gambar 5.1: *Flowchart* bentuk perubahan pada Yayasan Baipas

Karakteristik dari perubahan itu sendiri menurut Rhenald Kasali seperti misterius, orang yang diajak tidak keseluruhan, setiap saat dapat terjadi, memerlukan *power*, dana dan waktu, menimbulkan harapan serta menimbulkan kepanikan dan ketakutan. Dan hal-hal yang disampaikan oleh Rhenald Kasali terjadi di Yayasan Baipas. Misterius disini diartikan bahwa perubahan tidak mudah untuk dikuasai atau tidak mudah ditebak. Karena terkadang perubahan yang dilakukan tidak memberikan hasil yang sesuai. Seperti yang akan diperjelas dalam bagan berikut ini.

Karakter Perubahan menurut Rhenald Kasali pada Yayasan Baipas		
No	Karakter Perubahan	Karakter perubahan yang terjadi
1	Misterius	Perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan ekspektasi (bisa dari hasil atau pelaksanaan di lapangan)
2	Market	Perubahan yang dilakukan karena kebutuhan pasar (walimurid dan masyarakat) yang mendesak
3	Orang yang diajak	Suatu kebijakan atau perubahan akan selalu

	tidak keseluruhan	menimbulkan pro dan kontra. Akan ada pihak yang bisa menerima dan ada pihak yang akan menolak serta meragukan kebijakan dan perubahan tersebut. Dan hal tersebut juga berlaku pada Yayasan Baipas.
4	Setiap saat dapat terjadi	Perubahan akan bisa terjadi sewaktu-waktu karena berbagai faktor yang melatar-belakangi. Terlambat sedikit dalam menyelesaikan sebuah masalah akan menghantarkan pada sebuah masalah yang baru.
5	Memerlukan power, dana dan waktu	Perubahan dapat berjalan dan dilakukan apabila mempunyai sumber daya yang memadai seperti kekuasaan. Apabila tidak memiliki kuasa maka perubahan masih dapat terjadi namun kecil kemungkinannya, kemudian adanya pendanaan yang mencukupi. Suatu perubahan membutuhkan dana yang menyokong dalam pelaksanaannya, kemudian waktu. Maka tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan juga memerlukan waktu dalam menjalankannya. Maka dalam sebuah pendampingan untuk perubahan misal maka dibutuhkan tenaga yang harus dibayar dan waktu yang dialokasikan untuk melakukan perubahan.
6	Menimbulkan harapan	Ketika perubahan dilakukan akan muncul sebuah harapa bahwa pekerjaan sebelumnya akan lebih mudah dan praktis dalam pelaksanaannya.
7	Menimbulkan kepanikan dan ketakutan	Sifat alami dari seorang manusia adalah rasa takut dari sesuatu yang belum diketahuinya hingga berakibat pada penolakan-penolakan yang terjadi ketika perubahan diberlakukan. Bisa jadi karena takut tidak lagi menjabat, takut tak berhasil, takut pendapatan berkurang, takut untuk menanggung resiko. Dan rasa takut yang lain.

Tabel 5.2: Karakter perubahan pada Yayasan Baipas

Perubahan tidak serta merta langsung dilakukan dan diterapkan namun membutuhkan perencanaan dan tahapan-tahapan yang cukup matang. Mike Green menyatakan ketika menginginkan perubahan ada tahapan-tahapan yang perlu untuk dilakukan seperti *orientation*, *organization*, *mobilization*, *implementation*, *transition*, dan *integration*. Dalam melakukan perubahan Pengurus Yayasan Baipas juga melakukan tahapan-tahapan tersebut, seperti: menggambarkan tujuan perubahan yang akan dilakukan yakni meningkatkan mutu dan kualitas, menjadi pilihan masyarakat dan sebagainya. Kemudian memberikan deskripsi tugas yang baru pada posisi pegawai yang terkena perubahan seperti standard penomoran yang akan dilaksanakan. Selanjutnya memberikan arahan dan dampingan pada pegawai tentang tugas barunya. Setelah itu penerapan perubahan yang dimaksudkan seperti inovasi dalam bidang administrasi. Dan pengawasan harus dilakukan agar perubahan tersebut sesuai dengan keinginan dan yang telah direncanakan. Lebih mudahnya akan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tahapan Perubahan Yayasan Baipas menurut Mike Green		
No	Tahapan	Tahapan yang dilakukan Yayasan Baipas
1	<i>Orientation</i>	Perubahan dilakukan agar lembaga dapat berkembang
2	<i>Organization</i>	Sosialisasi deskripsi tugas baru, contoh: Standard penomoran
3	<i>Mobilization</i>	Arahan dan Pendampingan selama sosialisasi pelaksanaan perubahan
4	<i>Implementation</i>	Penerapan kebijakan atau perubahan yang baru, contoh: Inovasi Administrasi

5	<i>Transition</i>	Pengawasan pada perubahan yang telah dilakukan
---	-------------------	--

Tabel 5.3: Tahapan Perubahan Yayasan Baipas

Adapun rincian dalam melakukan tahapan-tahapan perubahan pada Yayasan Baipas akan dijelaskan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 5.2: Bagan Tahapan Perubahan Yayasan Baipas

B. Inovasi Administrasi Pada Yayasan Baipas

Dalam pengertiannya inovasi adalah sebuah pergantian dari metode terdahulu dengan metode kekinian yang lebih menunjang pada kenaikan kinerja dari sebuah organisasi. Salah satu perubahan yang dilakukan oleh

Pengurus Yayasan Baipas adalah melakukan inovasi dalam sistem administrasi

Inovasi administrasi dilakukan agar pekerjaan atau tugas pegawai/asatidz Yayasan Baipas lebih cepat dan praktis dalam melaksanakannya, serta agar timbulnya unsur kepercayaan yang terjalin antara pengurus yayasan, pegawai, walimurid dan masyarakat. Dan inovasi administrasi dilakukan agar mampu menjawab perkembangan zaman dan menjadikan lembaga yang ada di lingkungan Yayasan Baipas berkompeten. Dan berikut alasan mengapa inovasi dalam administrasi harus dilakukan.

1. Sebagai Citra dari Organisasi

Administrasi adalah sebuah salah satu organ dalam suatu organisasi yang memiliki peran sentral dan terkadang bagi beberapa kelompok menganggap bahwa administrasi adalah gambaran atau citra dari sebuah lembaga atau organisasi. Maka apabila administrasi dijalankan dengan ala kadarnya bahkan terkesan tidak tertib maka organisasi tersebut akan dicap sebagai organisasi yang tidak berkompeten. Maka sebaliknya apabila suatu organisasi mampu menjalankan administrasi dengan baik serta tertib dan rapi maka organisasi tersebut akan dipandang serta dianggap sebagai organisasi yang berkompeten.

2. Tercapainya Tujuan Pembelajaran

Dapat dikatakan ketika administrasi tidak dilaksanakan dengan baik seperti pelaporan perkembangan peserta didik dan sebagainya, maka akan mempunyai dampak yang cukup signifikan pada tidak tercapainya

maksud atau tujuan dari pembelajaran yang dilakukan. Karena dalam pendidikan seorang murid akan berkiblat dan mencontoh dari perilaku para pengajar. Apabila pengajar tidak bisa tertib dalam menjalankan tanggung jawabnya misal dalam administrasi, maka hal tersebut akan cukup berdampak pada perkembangan murid tersebut.

3. Mampu Mengikuti Perkembangan Zaman

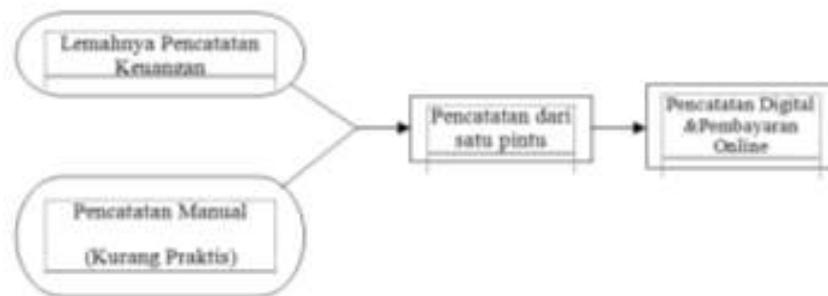
Dalam melakukan pembaharuan atau inovasi dalam administrasi harus dilaksanakan secara kontinyu dan berkala agar mampu mengikuti perkembangan zaman. Karena jika perubahan dalam administrasi dilakukan dalam jangka waktu yang cukup panjang maka akan dikhawatirkan lingkungan akan banyak yang berubah sehingga aturan tersebut tak lagi relevan. Bahkan akan ada banyak permasalahan yang tidak terselesaikan karena inovasi administrasi yang cukup lama untuk dijalankan.

4. Memunculkan Kepercayaan

Pembaharuan atau inovasi administrasi dilakukan untuk menimbulkan rasa saling percaya antara Yayasan, pengajar, walimurid dan masyarakat sekitar untuk saling memahami dalam mencapai tujuan bersama. Dalam memunculkan kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dengan dimunculkannya transparansi, akuntabilitas dan komunikatif. Pengisian data dengan objektif tanpa adanya sesuatu yang ditutupi hingga hitungan angka yang identik dan sama dari pemasukan hingga pengeluaran yang dilakukan serta pemahaman yang komprehensif dari semua elemen

terhadap suatu bahasan dalam sebuah sistem. Maka hal itu semua adalah wujud dari transparansi, akuntabilitas dan komunikatif.

Inovasi administrasi yang dilakukan oleh Pengurus Yayasan meliputi: inovasi administrasi keuangan yang timbul karena sistem pencatatan yang lemah dan pengerjaan dengan manual. Kemudian inovasi administrasi persuratan yang timbul karena tidak adanya acuan yang baku dalam persuratan sehingga menyulitkan ketika pengarsipan. Selanjutnya adalah inovasi administrasi pelaporan yang timbul karena keterlambatan dalam pelaporan yang menyebabkan tidak terlaksananya evaluasi kegiatan. Lebih jelasnya akan disampaikan dalam bagan dibawah ini:



Gambar 5.3: Sebab Inovasi Administrasi Keuangan dan Penyelesaiannya



Gambar 5.4: Sebab Inovasi Administrasi Persuratan dan Penyelesaiannya



Gambar 5.5: Sebab Inovasi Administrasi Pelaporan dan Penyelesaiannya

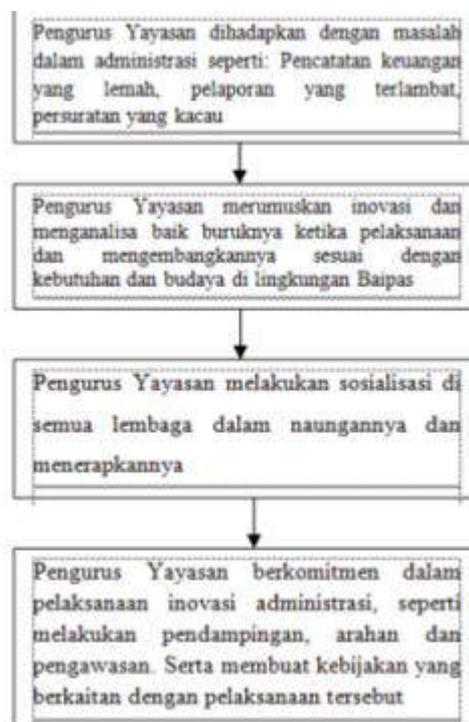
Dalam memunculkan inovasi yang dimaksudkan Pengurus Yayasan melakukan serangkaian aktivitas atau proses-proses yang dilewati sebelum menerapkan kebijakan tersebut. Seperti mengenal terlebih dahulu masalah apa yang sedang terjadi dan apa yang sedang dibutuhkan oleh lembaga, kemudian perubahan atau inovasi yang akan dilakukan dipelajari kelemahan dan kelebihanannya dengan *shearing* dengan Pengurus lembaga yang lain yang selanjutnya akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Setelahnya dilakukanlah sosialisasi kepada semua lembaga terkait inovasi tersebut dan pada akhirnya Pengurus Yayasan berkomitmen dalam pelaksanaan inovasi administrasi yang tengah dijalankan.

Tahapan atau proses penerapan inovasi yang dilakukan oleh Pengurus Yayasan Baipas memenuhi lima dari enam poin yang ditawarkan oleh Rogers yakni: *Recognizing a problem or need, Basic and applied research, Development, Commercialization, Difusion and adaption, Consequences*. Hanya komersialisasi yang tidak dijalankan oleh Yayasan Baipas. Lebih jelasnya perhatikan tabel berikut:

Proses Inovasi Yayasan Baipas menurut Everett M Rogers		
No	Tahapan	Tahapan yang dilakukan Yayasan Baipas
1	<i>Recognizing a problem or need</i>	Mengenali masalah yang timbul serta menganalisa kebutuhan lembaga
2	<i>Basic and applied research</i>	Analisa kelebihan dan kelemahan inovasi yang akan dijalankan
3	<i>Development</i>	Inovasi yang akan dilakukan, dikembangkan sesuai dengan kebutuhan
4	<i>Difusion and adaption</i>	Sosialisasi di lembaga-lembaga yang ada dalam naungan Yayasan Baipas
5	<i>Consequences</i>	Berkomitmen dengan inovasi yang dijalankan

Tabel 5.4: Proses Inovasi Yayasan Baipas

Adapun rincian tahapan inovasi yang dilakukan oleh Yayasan Baipas akan dijelaskan dalam bagan dibawah ini:



Gambar 5.6: Proses perumusan dan penerapan Inovasi Administrasi

Ketika dalam merumuskan inovasi yang akan diterapkan dan menganalisa kelebihan dan kekurangannya Pengurus Yayasan juga mengembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan kultur yang ada didalam lingkungan Yayasan Baipas. Sehingga hanya muncul empat proses atau tahapan yang ada diatas.

Kemudian dari inovasi yang telah dilaksanakan tersebut akan ada serangkaian kegiatan dan hal-hal yang terjadi setelahnya, seperti: pelaku inovasi tersebut akan memiliki pengetahuan yang baru terkait bidang yang diperbaharui, bagaimana bentuknya, seperti apa fungsinya dan sebagainya. Kemudian akan ada pihak yang menerima ataupun menolak dari inovasi yang dijalankan. Dan adalah sebuah hal yang lumrah ketika adanya pro dan kontra dalam sebuah kebijakan. Pihak yang menerima akan mencari penguatan dari sekelilingnya, begitupun juga pihak yang menolak.

Hal-hal yang telah disebutkan terjadi pasca penerapan inovasi administrasi di lingkungan Yayasan Baipas. Bagian yang menerima dan menolak adanya kebijakan tersebut saling memberikan penguatan terhadap pilihannya kemudian saling mendiskusikan mengapa kebijakan tersebut dijalankan. Meskipun pada akhirnya semua mengerti bahwa maksud dari inovasi administrasi untuk mempermudah tugas mereka serta menambah pengetahuan mereka di bidang tersebut. Kejadian-kejadian yang terjadi setelah adanya inovasi telah dikemukakan oleh Everett M Rogers dalam bukunya yakni: *Diffusion of Innovations*. Bahwa akan ada pengetahuan baru yang akan didapatkan, kemudian pro dan kontra yang akan terjadi,

penguatan dari pihak yang bertentangan, serta penerapan kebijakan itu sendiri. Lebih mudahnya akan dijelaskan dalam tabel berikut.

Hal-hal yang terjadi setelah adanya Inovasi menurut Everett M Rogers		
No	Perihal	Hal-hal yang terjadi pasca penerapan inovasi pada Yayasan Baipas
1	Pengetahuan	Pasca inovasi atau pembaharuan diberlakukan. Para pelaku inovasi tersebut merasakan adanya pengetahuan yang didapatkan seperti format yang baru, jenis dan fungsi yang baru. Maka dapat diartikan pegawai Yayasan Baipas mendapatkan wawasan baru setelah melakukan inovasi.
2	Sikap Persuasi dan Keputusan	Seperti yang telah disampaikan di awal bahwa suatu kebijakan atau pembaharuan akan selalau menuai pro dan kontra dari para pelaksana tugas (pegawai). Dan setelah turunnya ketentuan mengenai perubahan yang akan dilakukan maka pegawai yang ada di Yayasan Baipas ada yang bersikap menerima dan ada pula yang menolak pembaharuan yang tengah dilakukan.
3	Implementasi	Setelah pembaharuan atau inovasi dicetuskan dan diumumkan maka langkah selanjutnya adalah penerapan dari inovasi itu sendiri.
4	Konfirmasi (Penguatan)	Para pihak yang menerima dan yang menolak saling berdiskusi dengan kalangan masing-masing untuk mengukur perlukah inovasi itu diberlakukan serta mencari penguatan ataupun afirmasi dari apa yang telah berjalan dan memberikan kritik serta saran kepada pembuat kebijakan mengenai inovasi atau pembaharuan tersebut.

Tabel 5.5: Hal-hal yang terjadi pasca penerapan inovasi pada Yayasan Baipas

Adapun jenis dari inovasi yang dilakukan oleh Yayasan Baipas adalah duplikasi yang telah dikembangkan. Karena menurut penuturan Sekretraris bahwa sebelum merumuskan inovasi tersebut para Pengurus Yayasan mempelajari administrasi sebuah lembaga kemudian mengadopsi sistem

tersebut yang selanjutnya dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan serta budaya yang ada di lingkungan Yayasan Baipas. Sehingga ditetapkan inovasi administrasi tersebut untuk dijalankan oleh setiap lembaga yang ada dalam naungan Yayasan Baipas. Meskipun masih terdapat kekurangan dalam sistem administrasi yang baru. Namun, tetap dapat dilaksanakan karena masih dalam tahap sosialisasi dan pembiasaan.

Inovasi administrasi yang diterapkan adalah administrasi pendidikan yang ruang lingkup kerjanya adalah sebagai berikut: administrasi personalia karena berhubungan dengan pendampingan, pengawasan bahkan bimbingan pegawai Yayasan Baipas. Serta administrasi keuangan karena berhubungan dengan langkah pengelolaan keuangan lembaga mulai dari penerimaan hingga mempertanggung jawabkan keuangan yang telah digunakan secara sistematis dan obyektif.

C. Dampak Inovasi Administras terhadap Profesionalisme Kinerja Pegawai

Kualitas dan mutu sebuah lembaga akan semakin tinggi ketika ditunjang dengan pegawai yang profesional. Profesional itu sendiri adalah kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan seseorang yang membutuhkan kemahiran atau keahlian yang memenuhi standar tertentu dalam pelaksanaannya. Sehingga profesional adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan dalam bidang masing-masing.

Profesionalisme itu sendiri dapat muncul apabila dikerjakan dengan sistem yang tepat. Maka dapat diartikan ketika sebuah sistem tidak berjalan dengan baik maka profesional itu tidak akan tampak. Menurut data yang

telah dipaparkan inovasi administrasi yang dilakukan oleh Yayasan Baipas cukup banyak membantu untuk menyelesaikan masalah dengan catatan sering dilakukan, selalu aktual dan sadar akan perkembangan zaman serta harus dimaksimalkan dalam pelaksanaannya. Implikasi dari inovasi administrasi yang dilakukan ada 2 hal. Secara internal dan secara eksternal. Adapun implikasi secara internal membuat para pegawai Yayasan Baipas lebih tertib lagi dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan administrasi seperti pelaporan, penyuratan dan sebagainya. Implikasi eksternal yang dapat dirasakan oleh walimurid adalah mereka mendapat kemudahan dalam melihat perkembangan anaknya dan juga lebih mudah dan praktis untuk melakukan pembayaran karena inovasi administrasi yang dilakukan oleh Yayasan Baipas.

Tenaga kerja atau pegawai di lingkungan Yayasan Baipas dikatakan profesional didukung dengan Ijazah yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan serta pengalaman dan keahlian yang memadai. Namun, karena administrasi yang tidak berjalan dengan baik hingga bisa berdampak pada kegiatan pembelajaran kepada peserta didik. Bahkan dari pernyataan narasumber ketika asatidz belum mampu melakukan tertib administrasi, seperti pelaporan perkembangan peserta didik maka akan berdampak pada tidak tertibnya peserta didik itu sendiri dalam mengikuti pembelajaran.

Setelah penerapan inovasi administrasi dijalankan perlahan, ketertiban itu mulai terlihat meskipun masih membutuhkan waktu adaptasi bagi pegawai Yayasan Baipas. Pelaporan bisa diselesaikan tepat waktu. Evaluasi

kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Pengarsipan surat lebih mudah dilakukan serta pelayanan yang lebih cepat dan praktis yang muncul setelah Inovasi administrasi dilaksanakan.

Maka elemen profesional mulai tampak pada pegawai Yayasan Baipas seperti dedikasi yang tinggi yakni melakukan pekerjaan dengan segenap kemampuan dan pengetahuannya, munculnya kesadaran bahwa peserta didik harus diajarkan dengan sebaik mungkin, maka tidak lagi mengajar dengan ala kadarnya tanpa memperhatikan target-target yang harus tercapai. Elemen profesional yang muncul akan dijelaskan lebih lanjut dengan bentuk tabel seperti berikut.

Elemen Profesionalisme menurut Retno Indah Hermawati		
No	Macam Elemen Profesional	Keadaan yang terjadi di lingkungan Baipas
1.	Dedikasi	Pelaksanaan tugas dilakukan dengan segenap kemampuan serta pengetahuan yang dimiliki.
2.	Kewajiban Sosial	Sistem pengajaran lebih ditujukan untuk memperoleh bahkan melebihi standar output yang direncanakan.
3.	Tuntutan Kemandirian	Dalam merumuskan program kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan diberikan kebebasan pengajuan pendapat.
4.	Keyakinan terhadap peraturan profesi	Saling mengevaluasi hasil kinerja antar guru, apakah sesuai dengan standard yang direncanakan atau belum.
5.	Hubungan Sesama Profesi	Terikatnya lembaga pendidikan Yayasan Baipas dengan ikatan-ikatan guru yang ada di Indonesia.

Tabel 5.6: Elemen profesional pegawai Yayasan Baipas

Akan tetapi, dalam melaksanakan itu semua masih harus adanya paksaan. Pelaporan, tertib administrasi terkadang masih butuh diingatkan mengenai tugas yang belum dilakukan karena masih beradaptasi dengan sistem yang baru. Kemudian saling memberikan evaluasi terkait kinerja dari masing-masing pegawai sehingga dapat terlihat hal-hal yang perlu untuk dibenahi.

Namun, dalam pelaksanaan inovasi administrasi di Yayasan Baipas terdapat individu yang tidak merasakan dampak dari Inovasi yang dilakukan. Karena dianggap sistem tersebut masih belum berjalan dengan maksimal, serta karena dengan aturan yang baru, individu tersebut masih memahami dan mempelajari tatanan yang baru, di saat yang bersamaan ia mempunyai tuntutan dalam melaksanakan kewajiban lain yang harus selesai pada saat itu juga. Maka ia tidak mengalami dampak yang signifikan dari adanya inovasi administrasi tersebut.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil pemaparan dan pembahasan yang ada di bab-bab sebelumnya, pada bab ini pengkaji atau peneliti akan menyampaikan sebagian kesimpulan mengenai perubahan yang terjadi di Yayasan Baipas Malang khususnya di bidang inovasi atau pembaharuan dalam sistem administrasi sesuai dengan fokus penelitian yang diangkat, yaitu:

1. Landasan Perubahan Pada Yayasan Baipas, Malang

Yayasan Baipas adalah lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan merupakan lembaga yang mempunyai sejarah yang panjang dalam pendiriannya, sehingga dalam perjalanannya seringkali melakukan perubahan untuk tetap bertahan. Alasan perubahan pada Yayasan Baipas berlandaskan aspek historis dan aspek sosiologis. Perubahan yang terjadi di lingkungan Yayasan Baipas selain untuk bertahan juga demi membuat lembaga yang berada dalam naungannya lebih maju dan mampu menjawab tuntutan zaman serta menjadi pilihan masyarakat di kota Malang. Perubahan-perubahan yang dilakukan melalui tahapan-tahapan untuk meminimalisir kemungkinan-kemungkinan yang tak diinginkan.

2. Program dari Inovasi Administrasi

Administrasi mempunyai peran penting dalam perjalanan dan pelaksanaan program-program sebuah organisasi. Maka ketika

administrasi tidak berjalan dengan tertib dan rapi akan muncul berbagai kendala yang menyebabkan tidak maksimalnya pelaksanaan dari program-program yang telah direncanakan. Hal tersebut juga terjadi pada Yayasan Baipas dimana muncul masalah-masalah administratif, seperti pencatatan keuangan yang lemah, persuratan yang kacau, pelaporan yang sering terlambat dan sebagainya. Problem yang terjadi menyebabkan tidak maksimalnya program yang telah direncanakan sebelumnya. Sehingga diterapkannya inovasi administrasi dalam bidang keuangan, arsip dan persuratan serta pelaporan sebagai jawaban dari masalah yang ada. Adapun inovasi administrasi yang dilakukan berada dalam kategori administrasi pendidikan.

3. Dampak Manajemen Perubahan dari Inovasi Administrasi yang dilakukan.

Inovasi yang diberlakukan cukup membantu dalam menyelesaikan masalah selama pembaharuan tersebut dilakukan secara berkala dan terus menerus karena perkembangan zaman yang cukup pesat di masa kini. Sehingga apabila inovasi atau pembaharuan itu dilakukan karena ada momen belaka maka dikhawatirkan akan banyak hal yang akan berubah. Ketika cukup membantu menyelesaikan masalah yang ada maka dapat diartikan inovasi administrasi yang diterapkan memiliki dampak yang cukup terasa. Dampak kepada pegawai adalah semakin rapi dan disiplin dalam tertib administrasi sehingga memaksimalkan pelaksanaan program-program yang ada, meskipun pada awalnya banyak yang

menolak dan keberatan karena merasa tugasnya bertambah namun lambat laun dapat dijalankan dengan pendampingan berkala dan pada akhirnya mereka dapat menjalankan dan mendapat pengetahuan yang baru dari inovasi administrasi. Namun, beberapa pegawai merasa tidak merasakan dampak dari inovasi tersebut karena bertumpuknya tugas yang harus dilakukan disaat itu juga. Dampak kepada walimurid adalah menjadi lebih mudahnya dalam pembayaran dan mengetahui perkembangan anaknya selama dididik di lembaga naungan Yayasan Baipas.

B. Implikasi

Simpulan yang telah dipaparkan oleh peneliti akan berimplikasi pada Yayasan Baipas dalam meningkatkan mutu dan kualitas lembaga di masa mendatang. Implikasi yang ada dapat ditinjau dari dua aspek yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis, yakni sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan informasi bagi siapapun yang akan meneliti tentang manajemen perubahan serta dampak dari inovasi administrasi dan juga penelitian ini mendukung penelitian-penelitian dalam bidang manajemen perubahan dan dampak inovasi administrasi kepada sebuah lembaga. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Jessicha Fischasia Menda et.al, bahwa manajemen perubahan mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai negeri sipil dan penelitian yang dilakukan oleh Elok

Kusumawandini, bahwa inovasi dalam layanan administrasi dapat merubah stigma masyarakat yang merasa sulit menjadi lebih mudah.

2. Implikasi Praktis.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi top manajer di sebuah lembaga yang akan meningkatkan kualitas lembaga, antara lain:

- a. Bagi lembaga atau organisasi yang akan meningkatkan kualitas melakukan perubahan dengan pembaharuan inovasi administrasi dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam tahapan-tahapan dan proses ketika melakukan perubahan dan inovasi serta apa dampak yang terjadi ketika melakukan hal tersebut.
- b. Bagi masyarakat hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber wawasan dalam melakukan perubahan dan inovasi administrasi yang diberlakukan di sebuah organisasi atau lembaga pendidikan.

C. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang terdapat pada penelitian yang telah dikaji ini, peneliti berkeinginan menyampaikan saran kepada pihak terkait, yakni sebagai berikut:

1. Pengurus Yayasan Baipas

Ketika melakukan perubahan dan juga inovasi hendaknya mempunyai tenaga tersendiri dalam mengawal dan mengawasi pelaksanaan dari perubahan tersebut. Sehingga nantinya perubahan yang dilakukan akan mendapatkan hasil yang maksimal dan dapat dirasakan oleh semua pihak yang ada dalam lembaga tersebut.

2. Peneliti Berikutnya

Setelah peneliti menyusun laporan penelitian tentang manajemen perubahan serta dampak dari inovasi administrasi, peneliti merekomendasikan bagi pembaca, peneliti dan akademisi agar mengembangkan penelitian ini karena masih terdapat aspek-aspek yang membutuhkan tinjauan ulang agar mendapatkan temuan yang lebih lengkap dengan sajian pola dan substansi kajian yang lebih variatif

Daftar Pustaka

- A.Michael Hubermann, Matthew B.Miles. 1994.*Qualitative Data Analysis* (second edition).London: Sage Publications.
- Agustinus, Ferlan Poluakan. *Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado*. Jurnal Emba. Vol.04, No.03, September 2016
- Andriyani, Rini. 2016.*Pengertian, Tujuan, Fungsi, Manfaat dan Jenis-jenis Administrasi*, <http://riniandriyani67.blogspot.com/2016/02/pengertiantujuanfungsiimanfaat-dan-jenis.html/>
- Arifin, Muzayyin. 2003. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 1995.*Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*.Yogyakarta: Bumi Aksara.
- 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh, S.U. 2002. *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty, edisi keempat
- Darmawati, Arum. *Mengelola Suatu Perubahan Dalam Organisasi*, Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 03, No 01, 2007
- Daryanto, H.M. 2014. *Administrasi Pendidikan*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Pendekatan, Jenis, dan Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dila, Ayu Ratnasari dkk. *Hubungan Kinerja Pelayanan Tenaga Administrasi Dengan Tingkat Kepuasan Pelanggan*. JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan. Vol. 01, No. 04, Desember 2018.

- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama..
- Ellitan, Lena. *Reengineering Proses Bisnis: Tinjauan Konseptual dan Metodologi*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 01, No. 01, September 1999.
- Emzir. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Analisis Data)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-dasar Adminitrasi Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK.
- Fischasia, Jessicha Menda dkk. *Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung)*. Jurnal Emba. Vol. 06, No. 04, September 2018
- Fuadri. *Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kerja Universitas Teuku Umar*. Jurnal Optimalisasi, Vol. 02, No. 02, 2016
- Gie, The Liang. 1999. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Hakim, Lukman & Eko Sugiyanto. *Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Penigkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta*. Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 03, No. 02 Desember 2018
- Hamalik, Oemar. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayani, Masrifa. *Inovasi Administrasi Pendidikan*, At-Ta'lim, Vol. 11, No. 01, Januari 2012
- Irwan. *Inovasi Pendidikan*. <http://www.scribd.com/doc/46943395/inovasi-Kurikulum-Full/>
- Ismaya, Bambang. 2015. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

- Kaelan. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Interdisiplin Bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humaniora*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change!*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2008. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusumawandini, Elok. *Studi Deskriptif Tentang Dampak Inovasi Program Pelayanan Administrasi Bagi Masyarakat Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep*. Kebijakan dan Manajemen Publik. Vol. 3, No. 3, September-Desember 2015
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Liza, Mifka Putri. 2018. *Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*. Tesis. Universitas Islam Negeri Raden Intan. Lampung
- Makmur. 2007. *Patologi Serta Terapinya Dalam Ilmu Administrasi Dan Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardalis. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mesiono, Syafaruddin, Asrul. 2012. *Inovasi Pendidikan Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Moleong, Lexy. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhtaram, Aceng Mirfani. *Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Vol. XXIII, No. 01. April 2016
- Munir, Misbah dan Ermita Zakiyah. *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi*. J-MPI. Vol.02, No. 02, Juli-Desember 2017
- Narimawati, Umi. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nawawi, Hadari. 2011. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nuryanto, April. 2015. *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Kemendikbud.
- Nur, Sunardi. 2011. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nuzuar & Idi Warsah. *Analisis Inovasi Administrasi Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi MAN Rejang Lebong)*. EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan. Vol. 16, No. 3, 2018
- Pasolong, Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta, cet. Ketiga.
- Priambodo. A dan Muktar. 2001. *Mengukir Prestasi dan Panduan Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: CV. Misaka Galiza.
- Rahardjo, Mudjia. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. Konsep dan Prosedurnya*. Diambil dari: <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf/>
- Rajab, Budi. 2002. *Profesionalisme dalam Peralihan Peradaban*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. & Timoth A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. edisi 16
- Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Pers.
- Rusydi, Ibnu. *Disruptive Innovation Dalam Kajian Hukum Persaingan Usaha*. Jurnal Ilmiah Galuh Justisi Vol. 05, No. 02. September 2017.
- S, Thomas Bateman, Scott A. Snell. 2009. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y., Ria Cahyani. Jakarta: Salemba Empat.
- Septya, Nindry Pranita dkk. *Inovasi Administrasi Kepegawaian Dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) Dalam*

- Mewujudkan Good Governance (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol. 3, No. 12.
- Siahaan, Amiruddin & WahyuliLius Zen. 2012. *Manajemen Perubahan (Telaah Konseptual, Filosofis dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi)*. Bandung: Cita Pustakamedia Perintis.
- Silalahi, Drs. Ulbert, M.A. 2005. *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Simbolon, Maringan Masry. 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Penerbit Sinar Dunia
- S.L. La Sulo, Tirtarahardja dan Umar. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soedaryono. 2000. *Tata Laksana Kantor*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soemanto, Wasty. 1980. *Petunjuk untuk Pembinaan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sugandi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukardi. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supardi. 2006. *Metodologi Penelitian*. Mataram: Yayasan Cerdas Press.
- Syafii, Indra & Bunga Aditi. 2017. *Analisis Inovasi Produk, Proses dan Administrasi Terhadap Kepuasan Nasabah Dalam Mendukung Geraka Nasional Non Tunai Di Indonesia*. Prosiding Diseminasi Hasil Penelitian Dosen Pemula. Sekolah Tinggi Ilmu Harapan. Medan.

- Syaodih, Nana Sukmadinata. 2001. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Uzer. 1992. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahyudin, Din, dkk. 2009. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Universitas Terbuka, cet 17.
- Widodo, Hendro. *Manajemen Perubahan Budaya Sekolah*. Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Vol. 02, No. 02. November 2017
- Wikipedia. 2018. *Administrasi*. Diambil dari: https://id.wikipedia.org/wiki/Administrasi?veaction=edit§ion=8#cite_ref-1/
- Yuniar, Chikita dkk. *Inovasi Sistem Administrasi Kependudukan Elektronik Lahir Dan Mati Pada Aplikasi E-lampid (Studi kasus di Kecamatan Tambaksari Kota Surabaya Tahun 2017)*. Jurnal Mahasiswa Ilmu Pemerintahan. Vol. 03, No. 02, 2018
- Zulfikar, Muh Ali Khamdani. 2018. *Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Ponorogo*. Tesis. Institut Agama Islam Ponorogo. Ponorogo.

LAMPIRAN

1. Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Baipas adalah sebuah lembaga pendidikan yang didirikan oleh salah seorang remaja masjid Sabilillah yang berkeinginan untuk mengajarkan Al-Qur'an dan memberantas buta huruf Hijaiyah kepada anak-anak. Sejatinya Baipas adalah sebuah akronim dari Bimbingan Agama Islam Pengajian Anak Sabilillah. Karena pada awal berdirinya, kegiatan pembelajaran dilakukan di serambi masjid Sabilillah.

Pendiri Baipas adalah Alm Bapak Hindra Wahyudi beserta istri yang turut membantu. Pada sekitar tahun 1980 masjid Sabilillah dianggap sebagai poros dakwah, maka kemudian beliau mendirikan Baipas pada tahun 1985 dengan keinginan yang telah disebutkan diatas. Pada masa itu TPQ atau lembaga pendidikan Qur'an di kota Malang masih sedikit. Sehingga beliau bisa dianggap sebagai pelopor adanya TPQ di kota Malang.

Alm Bapak Hindra Wahyudi dianggap sebagai orang yang visioner, berfikir maju serta kuat dalam membuat konsep dan pelaksanaannya. Sehingga waktu itu banyak kegiatan yang dilakukan untuk menarik minat anak-anak belajar Al-Qur'an seperti perkemahan anak-anak, festival bocah muslim, sanggar tari dan sebagainya. Sehingga murid Baipas saat itu mencapai ratusan dan menimbulkan pro dan kontra dengan takmir masjid Sabilillah. Maka kemudian diputuskan untuk pindah lokasi di Masjid Jami' Blimbing pada tahun 1993.

Telah disebutkan bahwa Alm Bapak Hindra Wahyudi adalah seorang yang mempunyai pikiran yang maju. Setelah perpindahan Baipas dari masjid Sabilillah ke masjid Jami' Blimbing beliau berkeinginan mendirikan TK Al-Qur'an pertama di kota Malang. Kemudian beliau mulai memikirkan konsep serta langkah-langkahnya bahkan metode apa yang akan digunakan ketika mengajarkan Al-Qur'an. Ketika mencari kaidah membaca Qur'an beliau seringkali ke luar kota untuk menemukan kaidah baca Qur'an yang pas. Namun belum sempat merealisasikan cita-cita yang ada beliau meninggal pada tahun 1997 sehingga perjuangan dilanjutkan oleh istri beliau yakni Ibu Nur Rahman Ywandari, S.Ag. Dan pada tahun 1999 berdirilah Yayasan Baipas karena persyaratan mendirikan sekolah formal adalah dengan memiliki Yayasan terlebih dahulu. Kemudian baru pada tahun 2000 berdiri TK Al-Qur'an dengan nama RAA Baipas Roudlotul Jannah.

Dalam sejarah Yayasan Baipas, pergantian Ketua Yayasan baru terjadi tiga (3) kali. Yang berarti tiap seorang Ketua memimpin Yayasan tersebut dengan cukup lama dalam satu buah periode. Adapun Ketua Yayasan pertama adalah Istri dari pendiri Yayasan Baipas yakni Ibu Nur Rahmani Ywandari, S.Ag. Kemudian kepemimpinan berganti pada Pengawas Yayasan Baipas masa kini yakni Bapak Ahmad Farkhan H, S.T. Dan terakhir Ketua Yayasan saat ini adalah adik dari pendiri Baipas yakni Bapak Hindra Wahyujaya. Lebih ringkasnya dalam tabel berikut:

Periode	Nama Ketua
1999-2006	Nur Rahmani Ywandari, S.Ag

2006-2012	Ahmad Farkhan H, S.T
2012- Sekarang	Hindra Wahyujaya

Seiring perkembangan waktu lembaga pendidikan dalam Yayasan Baipas yang semula hanya ada RA dan TPQ, pada tahun 2009 mendirikan KB Baipas Ceria yang pada saat itu masih berlokasi di Jl Candi Renggo, adapun tahun ini menjadi satu gedung dengan RAA Baipas. Kemudian pada tahun 2017 Yayasan Baipas mendirikan Sekolah Alam MI Baipas yang berada di Jl Manunggal Sudimoro Utara 7 A.

Adapun jumlah pegawai Yayasan Baipas serta peserta didik di setiap lembaga akan dijelaskan dalam bentuk Tabel seperti berikut:

Data Peserta Didik dan Asatidz Yayasan Baipas								
Tahun	TPQ Baipas		RAA Baipas Roudlotul Jannah		KB Baipas Ceria		Sekolah Alam MI Baipas	
	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asatidz	Santri	Asattidz
2000	170	9	13	5	-	-	-	-
2005	110	6	50	6	-	-	-	-
2010	110	10	90	9	5	2	-	-
2015	130	12	135	12	27	4	-	-
2020	150	17	174	17	35	5	62	17

Dari Tabel tersebut dapat diperhatikan bahwa pada awal merintis Yayasan Baipas hanya mempunyai 14 asatidz/pegawai dari dua lembaga. Kemudian berkembang hingga saat ini memiliki empat lembaga dengan tenaga kerja sebanyak 56 asatidz/pegawai dan dengan jumlah total peserta didik sebanyak 421 anak.

6. Identitas Yayasan

Nama Yayasan	: Yayasan Baipas Roudlotul Jannah
Akta Notaris	: 04
Tanggal	: 06 Juni 2015
Alamat Yayasan	: Jalan Ahmad Yani gang III, No 3, Kelurahan Blimbing, Kecamatan Blimbing, Kota Malang.
Maksud dan Tujuan	: Maksud dan Tujuan Yayasan adalah turut aktif menunjang program manusia Indonesia seutuhnya melalui pendidikan dan syiar Islam, sosial budaya, ekonomi maupun usaha-usaha lainnya dalam arti kata seluas-luasnya.

7. Visi dan Misi Yayasan Baipas

Yayasan Baipas adalah sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan sosial. Maka dalam pondasi atau landasan perjuangannya harus mencerminkan hal tersebut yang diwujudkan dalam Visi dan Misi Yayasan sebagai berikut:

- c. Visi Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

“Menyiapkan Kader Bangsa yang Bertaqwa, Berkualitas dan Berakhlaqul Karimah”

d. Misi Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

- Menanamkan Iman dan Taqwa
- Menanamkan Akhlaqul Karimah
- Mengajarkan Bacaan Alqur'an
- Membekali Santri dengan Berbagai Ilmu.

8. Struktur Organisasi

Adapun struktur kepengurusan Yayasan Baipas adalah sebagai berikut:

SUSUNAN BADAN PENGURUS YAYASAN BAIPAS ROUDLOTUL JANNAH PERIODE 2015-2020	
PEMBINA	: - <u>Hindra Wahvu Hidayat</u> - <u>Nanik Trisnawati, SE, S.Psi</u>
PENGAWAS	: - <u>A. Farkhan H, ST</u>
KETUA	: <u>Hindra Wahyujaya</u>
SEKRETARIS	: <u>Musrotin, S.PdI</u>
BENDAHARA	: <u>Siti Husnul Chotimah, S.Pd.</u>

Hal tersebut diperkuat dengan dokumentasi seperti berikut:

- Penunjukkan likuidator dalam hal yayasan dibubarkan

e. Pengurus Yayasan

Pengurus Yayasan adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan Yayasan yang sekurang-kurangnya terdiri dari seorang Ketua, seorang Sekretaris, seorang Bendahara. Adapun tugas dan wewenang Pengurus Yayasan sebagai berikut:

- Pengurus bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk kepentingan Yayasan.
- Pengurus wajib menyusun program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan Pembina.
- Pengurus wajib memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan pengawas.
- Setiap anggota pengurus wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pengurus berhak mewakili Yayasan didalam dan diluar pengadilan tentang segala hal dan dalam segala kejadian.

f. Pengawas Yayasan

Pengawas Yayasan adalah organ Yayasan yang berwenang melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan. Adapun tugas dan wewenang Pengawas Yayasan sebagai berikut:

- Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengawasan untuk kepentingan Yayasan.
- Pengawas berwenang: Memasuki bangunan, halaman, atau tempat lain yang dipergunakan Yayasan. Memeriksa dokumen. Memeriksa pembukuan dan mencocokkannya dengan uang kas. Mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Pengurus. Memberi peringatan kepada Pengurus.
- Pengawas dapat memberhentikan untuk sementara 1 (satu) orang atau lebih Pengurus, apabila Pengurus bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasannya.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-063/Ps/HM.01/06/2020
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

11 Juni 2020

Kepada
Yth. Ketua Yayasan Baipas Malang

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Mochammad Malikul Masyhuri
NIM : 18710007
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag
2. Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D
Judul Tesis : Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas Malang
(Studi Kasus Dampak Inovasi Sistem Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Disetujui,

Dini Sumbulah



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
BAIPAS ROUDLOTUL JANNAH
SK. MENKUMHAM No. AHU-0008326.AH.01.04 TAHUN 2015
Jl. A. Yani III No. 3 Telp (0341) 494806 | 085 100 695310 Malang
Website : www.baipasmalang.sch.id

SURAT KETERANGAN
NOMOR : 55.SB.011/YYS.BPS/06.2020

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : Hindra Wahyujaya
Jabatan : Ketua Yayasan Baipas
NIK : 1999 03 004

MEMBERIKAN KETERANGAN BAHWA

Nama : Mochammad Malikul Masyhuri
NIM : 1871007
Prodi/Jur/Fak : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah melakukan observasi di lingkungan lembaga pendidikan Yayasan Baipas, Malang tentang: **"Manajemen Perubahan Pada Yayasan Baipas, Malang (Studi Kasus Dampak Inovasi Administrasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai)"**. Terhitung mulai tanggal 1 April 2020 s/d 1 Juni 2020

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Juni 2020


Hindra Wahyujaya

"Disiplin Mengajar. Ikhlas Berjuang"

HASIL OBSERVASI

Hari/Tanggal	Kejadian	Deskripsi Kegiatan
Rabu/ 1 April 2020	Pengantaran surat izin penelitian	Pada pukul 07.30 peneliti menuju ke objek atau lapangan penelitian, yakni Yayasan Baipas Roudlotul Jannah untuk mengantarkan surat izin penelitian. Dan bertemu langsung dengan ketua yayasan Baipas yaitu Bapak Hindra Wahyujaya. Kemudian karena sudah mengajukan izin secara lisan untuk melakukan penelitian di lembaga tersebut maka secara otomatis sejak hari itu peneliti sudah diizinkan untuk mencari data untuk keperluan penelitian.
Senin/ 4 Mei 2020	Permohonan untuk meminta salinan dokumen-dokumen yang mendukung penelitian	Pada pukul 08.30 peneliti berangkat menuju lembaga-lembaga pendidikan dalam naungan Yayasan Baipas untuk meminta salinan dokumen yang dapat mendukung penelitian yang sedang dilaksanakan. Awal mula peneliti datang ke kelompok bermain (KB) dan roudhotul athfal (RA) karena satu lokasi dan diterima oleh bendahara dan juga kepala tata usaha sekolah. Setelah meminta izin untuk menyalin dokumen-dokumen yang diperlukan, peneliti diberikan terkait dokumen-dokumen tersebut dan peneliti langsung pamit undur diri. Kemudian pukul 09.30 peneliti menuju ke sekolah alam MI Baipas dengan keperluan yang sama dan diterima oleh bendahara sekolah dan memberikan dokumen-dokumen yang diperlukan. Karena TPQ hanya beroperasi di sore hari maka peneliti datang ke TPQ pada pukul 16.00 dan diterima oleh pegawai tata usaha TPQ dan dipersilahkan untuk mengambil salinan dokumen yang berkaitan dengan penelitian.
Sabtu/ 18 April 2020	Ikut serta dalam rapat koordinasi pengurus Yayasan	Untuk dapat memahami kebiasaan serta pola pikir pengurus Yayasan dalam menjalankan Yayasan Baipas maka peneliti meminta izin untuk mengikuti rapat koordinasi pengurus Yayasan. Dalam rapat yang diikuti oleh peneliti

		<p>tersebut peneliti menyadari bahwa rapat atau koordinasi ini dilakukan karena beberapa hal. Untuk mengevaluasi kegiatan yang telah berjalan. Untuk mengembangkan lembaga. Karena muncul atau timbulnya suatu masalah. Adapun berjalannya rapat akan dibuka oleh sekretaris kemudian dilanjutkan dengan tawassul kepada para masyayikh dan juga pendiri Baipas, kemudian dilanjutkan dengan saling tukar pendapat serta bermusyawarah terkait topik yang dibincangkan. Beberapa pengurus menganalisa problem yang terjadi serta dampak apa yang terjadi. Beberapa yang lain sedang berusaha mencari jalan keluar. Beberapa kali peneliti coba diminta untuk memberikan opini, dan peneliti menjawab sebatas yang diketahui oleh peneliti.</p>
--	--	--

TRANSKRIP WAWANCARA

No	Fokus Penelitian	Pertanyaan	Subjek	Teknik pengumpulan data
1.	Landasan perubahan pada Yayasan Baipas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah sejarah berdirinya Yayasan Baipas? 2. Apa saja yang dilakukan sehingga tetap bertahan? 3. Mengapa perubahan itu dilakukan? 4. Siapa yang berinisiatif untuk melakukan perubahan? 5. Kapan perubahan itu dilakukan? 6. Bagaimana cara mensosialisasikan perubahan tersebut? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawas Yayasan Baipas 2. Pembina Yayasan Baipas 3. Pengurus Yayasan Baipas (Ketua, Sekretaris, Bendahara) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara 2. Dokumentasi 3. Observasi
2.	Program dari inovasi administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas? 2. Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan? 3. Bagaimana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawas Yayasan Baipas 2. Pembina Yayasan Baipas 3. Pengurus Yayasan Baipas (Ketua, Sekretaris, Bendahara) 4. Kepala Sekolah KB Baipas Ceria, Kepala Sekolah RAA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara 2. Dokumentasi 3. Observasi

		<p>pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan dan dilaksanakan?</p> <p>4. Apa saja program-program dari inovasi Administrasi yang diberlakukan?</p>	<p>Baipas Roudlotul Jannah, Kepala Sekolah Alam MI Baipas, Kepala TPQ Baipas</p> <p>5. Pegawai TU dan Bendahara KB Baipas Ceria, RAA Baipas Roudlotul Jannah, Sekolah Alam MI Baipas dan TPQ Baipas</p> <p>6. Guru Senior RAA Baipas</p>	
3.	<p>Implikasi internal dan eksternal dari inovasi administrasi yang dilakukan</p>	<p>1. Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?</p> <p>2. Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?</p>	<p>1. Pengawas Yayasan Baipas</p> <p>2. Pembina Yayasan Baipas</p> <p>3. Pengurus Yayasan Baipas (Ketua, Sekretaris, Bendahara)</p> <p>4. Kepala Sekolah KB Baipas Ceria, Kepala Sekolah RAA Baipas Roudlotul Jannah, Kepala Sekolah Alam MI Baipas, Kepala TPQ Baipas</p> <p>5. Pegawai TU dan Bendahara KB Baipas</p>	<p>1. Wawancara</p> <p>2. Dokumentasi</p> <p>3. Observasi</p>

			<p>Ceria, RAA Baipas Roudlotul Jannah, Sekolah Alam MI Baipas dan TPQ Baipas.</p> <p>6. Guru Senior RAA Baipas</p>	
--	--	--	--	--

Nama : Hindra Wahyujaya

Jabatan : Ketua Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 01 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Bagaimanakah sejarah berdirinya Yayasan Baipas?	<p>Pada mulanya yang berdiri itu bukan yayasan terlebih dahulu, melainkan lembaga pendidikannya yakni TPQ. Diinisiasi oleh remaja masjid Sabillah yang juga pendiri Baipas yakni Alm Bpk Hindra Wahyudi. Karena pada saat tahun 1980 an masjid sabilillah sebagai poros dakwah, Alm Bpk Hindra Wahyudi berkeinginan untuk memberantas buta huruf al-qur'an (Hijaiyah) untuk anak-anak. Kemudian beliau mendirikan Taman Alqur'an Baipas tahun 1985. Pada saat itu TPQ atau tempat mengaji untuk di kota Malang sangat sedikit, sehingga beliau bisa di anggap sebagai salah satu pelopor untuk adanya TPQ di kota Malang. Beliau seringkali mengadakan dan mengikuti acara-acara yang berkaitan dengan pendidikan mengaji anak-anak, seperti perkemahan anak-anak, festival bocah muslim dsb. Karena perkembangan yang pesat Taman Alqur'an Baipas hingga 400 anak dan menuai pro dan kontra di Sabilillah dan akhirnya pindah ke Masjid Jami' Blimbing pada tahun 1993. Kemudian beliau berkeinginan dan membuat konsep mendirikan TK Al-Qur'an pertama di Kota Malang, Namun pada tahun 1997 beliau meninggal dan perjuangan beliau dilanjutkan oleh istrinya beliau. Pada akhirnya pada tahun 1999 mendirikan yayasan Baipas karena akan mendirikan lembaga formal yakni TK Al-qur'an pada tahun 2000.</p>
Apa saja yang dilakukan sehingga tetap	Controlling, pengawasan dan evaluasi. Program khusus Al-Qur'an

bertahan?	
Mengapa perubahan itu dilakukan?	Memberikan pelayanan yang terbaik, peningkatan output dari masing2 lembaga.
Siapa yang berinisiatif untuk melakukan perubahan?	Setiap individu Yayasan mempunyai peran dalam melakukan perubahan kebijakan/penentuan kebijakan
Kapan perubahan itu dilakukan?	Perubahan kebijakan dilakukan biasanya ketika rapat kerja setiap tahunnya, inisiatif-inisiatif yang berkembang dengan melihat kebutuhan masyarakat selama rapat kerja juga akan dipertimbangkan untuk dijadikan kebijakan. Dan disosialisasikan ketika rapat kerja itu berlangsung
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada, agar Yayasan berkembang dan menjawab tuntutan zaman, dan administrasi mempunyai kedudukan yang penting di dalam lembaga/organisasi
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Sangat membantu, karena bisa mengawasi dan control masing-masing lembaga

Nama : Nanik Trisnawati, S.E, S.Psi

Jabatan : Pembina Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 01 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apa saja yang dilakukan sehingga tetap bertahan?	Masih belum mempunyai program yang pasti dan berjalan sesuai air mengalir. Yang lebih berperan untuk melakukan perubahan-perubahan dari lembaga yang ada dalam naungan yayasan. Dalam menjaga eksistensi ataupun perubahan yayasan hanya melakukan pengawasan. Dan lebih sering adalah memberikan legalitas hukum ketika ada perubahan atau kebijakan baru
Mengapa perubahan itu dilakukan?	Supaya lembaga itu bisa berkembang, tetap bisa eksis dan diminati oleh masyarakat.
Siapa yang berinisiatif untuk melakukan perubahan?	Karyawan senior yang mempunyai kepedulian dan rasa memiliki terhadap lembaga itu.
Kapan perubahan itu dilakukan?	Perubahan itu tidak berdasarkan waktu yang tertentu, karena perubahan bisa dilakukan sewaktu-waktu. Namun sifatnya masih ujicoba. Dan kemudian dilaksanakan dan disempurnakan setelah rapat tahunan atau pada tahun ajaran baru.
Bagaimana cara mensosialisasikan perubahan tersebut?	Lebih seringnya lembaga-lembaga yang ada mengusulkan kepada yayasan mengenai sebuah perubahan kemudian di evaluasi oleh yayasan dan kemudian baru ditetapkan ketika rapat kerja
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Iya ada perubahan namun baru kita lakukan tahun belakangan ini, namun masih belum begitu sempurna
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Karena lembaga semakin besar dan masalah pasti lebih kompleks dan bisa berbahaya bagi lembaga itu sendiri
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Adanya inovasi atau pembaharuan di bidang keuangan, surat menyurat dan laporan dari setiap lembaga. Laporan kegiatan yang dilakukan selama 1 bulan
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk	Seandainya program ini dijalankan dengan sebaik-baiknya maka akan sangat membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada.

menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Ketika inovasi administrasi ini dilakukan, asatidz kami masih berusaha mempelajari rule yang ada. Jadi ada yang lebih profesional dan ada yang masih tetap stagnan. Walisantri bisa melihat presentase keberhasilan anaknya. Dan ada kemudahan dalam melakukan pembayaran

Nama : Hindra Wahyu Hidayat

Jabatan : Pembina Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 02 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Bagaimanakah sejarah berdirinya Yayasan Baipas?	Pada awal mulanya Alm bpk Hindra Wahyudi ingin mengajarkan Al-qur'an kepada anak-anak dan kemudian mencari metode yang paling berhasil diajarkan kepada anak-anak. Mencarinya sampai ke semarang. Sembari mencari metode Baipas sudah berdiri di Sabilillah. Agar menarik anak-anak mengaji beliau menyelenggarakan pentas seni, seperti menari dsb. Ketika ingin mendirikan sekolah formal diharuskan memiliki yayasan. Maka pada tahun 1999 didirikanlah Yayasan Baipas
Apa saja yang dilakukan sehingga tetap bertahan?	Baipas bergerak di bidang pendidikan anak, maka yang dilakukan adalah pendisiplinan guru/ administrasi guru. Pengelolaan Manajemen Internal lebih sering dilakukan, adapun dengan pihak luar jarang dilakukan.
Mengapa perubahan itu dilakukan?	Organisasi apabila tidak mengalami perubahan maka bisa jadi tidak bisa mengikuti keinginan masyarakat mendatang. Maka dari itu harus terus bergerak. Dan apabila sudah baik maka ditingkatkan, apabila masih kurang maka dicarikan solusinya
Siapa yang berinisiatif untuk melakukan perubahan?	Top manajemen seringkali melakukan perubahan-perubahan atau merubah kebijakan. Dan juga karyawan senior yang mempunyai rasa kepemilikan yang lebih ke Baipas maka dia juga sering menyampaikan inovasi-inovasi ke top manajemen.
Kapan perubahan itu dilakukan?	Setelah rapat internal dengan pengurus

Bagaimana cara mensosialisasikan perubahan tersebut?	Biasanya ketika ada perubahan maka cara mensosialisasikan kita menjelaskan ke kepala 1 lembaga kemudian kepala tersebut menjelaskan kepada guru-guru atau asatidz.
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada, namun kita kekurangan personil dalam administrasi. Kedepannya diharapkan ada petugas sendiri untuk menangani administrasi ini.
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Karena perkembangan organisasi dilihat dari tertibnya administrasi yang ada didalamnya.
Bagaimana pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan dan dilaksanakan?	Sosialisasi disampaikan pada rapat tahunan, rapat bersama. Disampaikan masalah dan solusinya kemudian ditindaklanjuti ketika tahun ajaran baru. Dan pelaksanaannya setelah rapat kerja.
Apa saja program-program dari inovasi Administrasi yang diberlakukan?	Pembayaran dengan sistem online atau transfer. Pembaharuan dalam penomoran dan pengarsipan
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Banyak membantu, karena banyaknya lembaga yang ada pembaharuan administrasi yang dilakukan cukup membantu menyelesaikan masalah.
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Pada mulanya ketika administrasi dilaksanakan, banyak asatidz yang tidak menerima dan bertanya-tanya kenapa harus melakukan. Dalam artian masih mempelajari sistem yang ada/ adaptasi. Namun pada akhirnya mereka bisa melakukan dan menjadi lebih tertib. Karena keinginan pengurus yayasan agar lembaga bisa tetap bermutu.

Nama : Ahmad Farkhan H. S,T.
 Jabatan : Pengawas Yayasan Baipas Roudlotul Jannah
 Waktu wawancara : 04 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Bagaimanakah sejarah berdirinya Yayasan Baipas?	Sebelum menjadi Yayasan, Baipas sudah berdiri di Sabilillah. Dalam scoup pendidikan agama atau alqur'an. Ketika pindah ke masjid jami' tetap isi kegiatannya adalah pendidikan alqur'an. Namun pada tahun 1999 ada keinginan untuk mendirikan KB/Playgroup atau penitipan anak dan TK. Sebelum mendirikan lembaga2 tersebut maka membutuhkan sebuah payung hukum maka didirikanlah Yayasan. Sejarah berdirinya Baipas dibagi menjadi 2. Yayasan berdiri tahun 1999, dan Baipas sendiri berdiri tahun 1985. Latar belakang berdirinya juga sudah berbeda, mendirikan Yayasan karena berkeinginan untuk mendirikan sekolah formal.
Apa saja yang dilakukan sehingga tetap bertahan?	Pada saat ketika saya baru masuk Yayasan sudah memiliki RA, KB dan TPQ. Jadi KB sudah ada, tapi sempat vakum atau tidak dilanjutkan karena KB pada saat itu digunakan untuk mengakomodir jumlah siswa RA supaya terpenuhi rombongan belajar RA. Dari batasan umur sebenarnya tidak masuk. Ketika memiliki gedung sendiri yang terletak di Jl A Yani gg 3 pada tahun 2004 RA Baipas pindah ke gedung tersebut. Seiring berjalannya waktu RA semakin berkembang hingga memiliki 5 kelas untuk kelompok A yakni A1 sampai A5, tapi A1 adalah usia dibawah umur kelompok RA. Muncul keinginan untuk mengakomodir kelompok usia dibawah umur sehingga KB dilanjutkan kembali di Jl Candi Renggo. Dan seiring berjalannya waktu jumlah murid bertambah baik di RA ataupun KB. Dalam sebuah perjalanan grafik pasti akan naik dan turun. Sedangkan di Baipas diciptakan karakter harus mengambil inisiasi/inisiatif bentuk baru dari cita-cita. Jadi tidak sampai mengalami penurunan. Apa hal yang baru, apa yang harus dilakukan. Jadi ketika turun tidak turun begitu dalam. Dan ketika turun menemukan sesuatu hal yang baru untuk dilakukan. Menurut saya daya kreatif yang harus ditingkatkan.
Mengapa perubahan itu dilakukan?	Agar eksis dalam berdakwah karena lingkungan sudah berubah. Bagaimana al-qur'an bisa dipahami di lingkungan sekarang dan itu yang harus bisa dijawab

	oleh Baipas.
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada pembaharuan administrasi
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Karena untuk menciptakan sebuah kepercayaan. Nah untuk muncul kepercayaan tersebut harus transparansi, akuntabilitas dan komunikatif baik secara manajemen dan administrasi. Bagaimana cara menyampaikan idealisme yayasan sebagai komitmen bersama antara yayasan, guru, walisantri dan masyarakat sekitar Baipas. Transparansi harus dilakukan. Dilaporkan secara objektif. Ketika lemah ya ditulis lemah. Akuntabilitas karena bisa dihitung. Tentunya angka hitungannya harus identik dan sama. Masuk 100 keluar 100, jangan masuk 100 keluar 70, 30 nya mana. Kemudian komunikatif. Sebuah tata administrasi yang baik adalah yang gampang dikomunikasikan (dipahami) oleh kalangan banyak. Jadi ada teori yang harus disesuaikan agar komunikatif diantara elemen yang saya sebutkan tadi.
Bagaimana pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan dan dilaksanakan?	Perubahan dilakukan menjelang tahun ajaran baru, karena sistem pembelajaran memiliki tahun ajaran, pengaplikasiannya atau dilaksanakan pada tahun ajaran baru namun merancang nya sebelum tiba tahun ajaran baru.
Apa saja program-program dari inovasi Administrasi yang diberlakukan?	Pada tahun 2002-2004 kami mengalami masalah pencatatan keuangan. Sedangkan keuangan adalah salah satu sumber daya untuk perjuangan atau perubahan. Maka pada saat itu dari sektor keuangan yang kami benahi terlebih dahulu. Apabila administrasi sudah paten secara sistem nya, maka yang berubah adalah data. Meskipun administrator berubah, atau orang nya berubah maka ia tidak merasakan dampak. Karena ia hanya tinggal meneruskan atau melanjutkan ngisi yang data. Maka tiap harinya data memang berubah sedangkan sistem tidak. Melakukan perubahan tanpa adanya keuangan sebagai sumber daya adalah sebuah kemustahilan
Apakah controlling	Daripada controlling, lebih baik memunculkan motivasi yang kuat tentang istilah professional. Memunculkan

diberlakukan?	ruh guru agar berprestasi membutuhkan alasan yang kuat. Karena kami bukan menuntut guru harus pandai tapi guru yang mau belajar dan bekerja
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Setelah inovasi dilakukan akan ada individu yang tergerus atau keluar. Minimal dipindahkan karena pembaharuan itu tidak sesuai dengan karakternya. Kita carikan tugas yang sesuai dengan potensinya. Dengan adanya catatan tentang tidak maksimalnya sebuah sistem maka bisa kita komunikasikan sehingga pengurus yayasan bisa menawarkan solusi-solusi yang bisa memaksimalkan sistem tersebut Dengan inovasi administrasi yang dilakukan sehingga guru yang semula tidak tertib menjadi lebih tertib maka pasti dampaknya akan dirasakan orang lain

Nama : Erna Widi Astutik

Jabatan : Kepala Kelompok Bermain Baipas Ceria

Waktu wawancara : 05 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaharuan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Pembaharuan itu ada tapi baru beberapa tahun ini, nah sebelumnya kita melanjutkan yang ada. Dan walaupun ada inovasi dalam administrasi biasanya intern dalam lembaga setelah mengikuti pelatihan-pelatihan.
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Semakin berkembang organisasi maka harus berkembang juga sistem-sistem yang ada. Yang sudah baik dilanjutkan yang kurang untuk dibenahi.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Adanya inovasi atau pembaharuan di bidang keuangan, surat menyurat dan juga laporan
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak	Sangat membantu, karena dalam inovasi administrasi pencatatannya lebih rapi dan apabila berhubungan dengan pihak eksternal (mis: gugus). Karena sudah paten maka mempermudah dalam berhubungan ataupun menugaskan ketika ada kegiatan ataupun pelatihan-pelatihan.

mengapa, bila iya mengapa?	
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Ketika ada inovasi administrasi dalam sektor keuangan maka walisntri melakukan pembayaran dengan lebih tertib, kegiatan sekolah lebih transparan. Ketika awal pelaksanaan inovasi administrasi guru masih perlu melakukan penyesuaian dan adaptasi. Karena perubahan yang dilakukan secara frontal. Maka menimbulkan kesulitan untuk guru karena harus mempelajari terlebih dahulu, namun setelah terbiasa dan mengerti aturannya, asatidz lebih tertib

Nama : Winarti, Widi Astuty, Arisma, Hanifa Fitria Ratri

Jabatan : Asatidz Kelompok Bermain Baipas Ceria

Waktu wawancara : 05 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Pembaharuan dalam keuangan (dengan cara transfer), Surat menyurat juga ada pembaharuan {Bu Ifa}
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Mempermudah wali santri dan asatidz {Bu Ifa} Pembayaran SPP di KB tidak tertib, seharusnya tanggal 10 tapi baru dibayar di akhir bulan. {Bu Win}
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Perubahan atau pembaharuan di pegarsipan surat menyurat, keuangan dan pelaporan
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Kegiatan lebih terstruktur dan lebih enak dan transparan, namun ketika pengerjaan LPJ yang agak sulit (menyelesaikan masalah tapi agak sulit) {Bu Ifa dkk}
Setelah inovasi	Kegiatan dengan adanya pembaharuan administrasi yaa

dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	berjalan seperti biasa saja. Dan juga kami mempunyai kendala dalam waktu mengerjakan. Karena inovasi itu mempunyai role atau aturan kami sulit untuk mengerjakan. Karena dari gugus sering meminta sesuatu dengan mendadak dan harus selesai pada saat itu juga {Bu Win} Karena ada pembaharuan tersebut, TU lebih gampang untuk menentukan pembiayaan ataupun perencanaan keuangan. {Bu Ifa}
--	--

Nama : Dwi Lestari, S.Ap

Jabatan : Kepala Tata Usaha RAA Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 05 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada pembaharuan dalam sistem administrasi.
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Agar lebih praktis, dan penyelesaian pekerjaan ataupun tugas agar cepat selesai.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Inovasinya berada pada pengarsipan surat menyurat, dan pelaporan. Sehingga hierarki dalam birokrasi lebih terlihat.
Bagaimana pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan dan dilaksanakan?	Pelaksanaan dalam inovasi administrasi, saya dicontrolling oleh kepala sekolah sehingga saya lebih aware dengan tugas-tugas saya. Karena terkadang tugas yang saya kerjakan agak banyak dan beberapa ada yang terlupa. Dan kepala seklolah sering mengingatkan saya akan hal itu. Sosialisasi kebijakan atau pembaharuan dilakukan ketika raker. Namun menurut saya butuh waktu khusus bagi admin di lembaga masing-masing untuk melakukan rapat tersendiri,
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup	Sangat membantu, karena mempercepat dan merapikan pencatatan.

membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Dampaknya kepada guru, misal dalam surat menyurat pada awalnya bahkan sampai sekarang masih kesulitan dalam melaksanakan penomoran dan pengarsipan, karena belum saya sosialisasikan. Adapun segi positifnya asatidz atau guru-guru lebih tertib. Adapun dampak pada walisantri pelayanan dalam administrasi lebih cepat

Nama : Siti Maratul Muchbitin, S.E

Jabatan : Bendahara RAA Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 06 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Iya, pengurus yayasan mengeluarkan peraturan yang baru dalam sistem administrasi
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Biar lebih update, lebih praktis.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Pembayaran secara online dan juga dulu Pencatatan masih secara manual (menulis)
Bagaimana pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan dan dilaksanakan?	Adapun karena saya di keuangan perubahan kebijakan biasanya sosialisasinya langsung dilakukan tidak menunggu hingga akhir tahun
Dari inovasi yang	Menyelesaikan masalah misal dalam pembayaran

dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	online, sudah lebih praktis namun dalam teknisnya masih butuh penyesuaian dalam pencatatan keuangan.
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Rekapitulasi atau pencatatan keuangan lebih mudah (Eksternal). Lebih praktis karena lebih terperinci. Asatidz terkadang masih bingung dan belajar, karena tidak semua orang mengerti keuangan sehingga terkadang saya yang membuatkan atau membantu laporan.

Nama : Siti Husnul Chotimah, S.Pd

Jabatan : Bendahara RAA Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 06 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada pembaharuan yang dilakukan
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Kesuksesan dan keberhasilan dalam pendidikan yang kita kelola dalam lembaga itu jika semua asatidz dalam lembaga tersebut bisa menerapkan kedisiplinan dan ketertiban.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Ada perubahan dan inovasi dalam pengarsipan surat menyurat
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak	Sangat membantu, karena dengan adanya inovasi administrasi yang dihasilkan oleh yayasan maka guru-guru lebih tertib dan disiplin.

mengapa, bila iya mengapa?	
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Ketika awal pelaksanaan sudah dapat dipastikan banyak asatidz yang menolak karena belum terwujudnya kesepahaman antara asatidz dan pihak yayasan, namun dengan berjalannya waktu bisa menerima dan akhirnya bisa terlaksan dan lebih tertib sehingga kinerja meningkat. Karena ketertiban asatidz sehingga hasil pembelajaran meningkat, dan murid-murid pun ikut disiplin. Dan beberapa lembaga bahkan meniru administrasi kita

Nama : Nuril Masruroh, S.Pd

Jabatan : Bendahara RAA Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 06 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada dan lumayan banyak
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Biar tertib, ketika tidak tertib maka akan berdampak juga pada pembelajaran pada anak-anak.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Inovasi pada pelaporan kegiatan dan surat menyurat.
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Sangat membantu. Karena yayasan benar-benar berfikir aktif bagaimana semua lembaga ini bermutu dan mentaati peraturan demi kualitas lembaga tersebut.
Setelah inovasi	Berdampak sangat positif kepada asatidz yang ada.

dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Beberapa masih keberatan pada awalnya, dan kurang enjoy. Semua kembali kepada individu masing-masing. Lembaga-lembaga yang lain terkadang <i>shearing</i> dengan lembaga kita kemudian ilmunya diterapkan disana.
--	---

Nama : Arga Triyandana, M.Pd
 Jabatan : Kepala Sekolah Alam MI Baipas
 Waktu wawancara : 08 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Pembaharuan dalam sistem administrasi kami tunggu, karena saya sendiri saya bawa dari SMK. Pada awal berdiri sekolah ini penyuratan kami kacau. Terkadang pada awalnya bahkan saya sendiri yang buat surat karena TU masih belum bisa buat. Kami butuh AD/ART yang khusus untuk Tertib Administrasi agar ketika pengawas datang dan menanyakan kita bisa menjawab bahwa ini adalah aturan yayasan. (Pembaharuan ada tapi lebih baik dipatenkan).
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Karena semua selalu berubah, administrasi secara fisik mulai ditinggal, digantikan dengan digital. Dan harus up to date karena apabila menunggu AD/ART yang dirubah 5 tahun sekali akan banyak sekali hal yang sudah berubah. Karena pembaharuan (trend masyarakat) itu harus bisa diikuti.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Adanya inovasi pada penomoran dan pengarsipan surat menyurat dan pelaporan-pelaporan kegiatan.
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Lumayan membantu, asalkan pembaharuan itu <i>continue</i> untuk dilakukan. (Tidak stagnan atau tetap dengan aturan lama) dan ada pendampingan dan sering up date. Bahkan lebih baik lagi apabila mempunyai bank data. Karena semua administrasi masuk kesana.
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Sebelum adanya pembaharuan administrasi yayasan. Surat menyurat disini ada perbedaan. Ketika saya yang buat dan asatidz yang buat. Dan hal tersebut terbaca oleh wali santri. Namun ketika peraturan administrasi sudah dijalankan, penyuratan sudah normal. Dulu

	<p>pelaporan sulit untuk dilakukan, akhirnya saya memilih lebih kegiatan tetap jalan tanpa ada proposal. Namun pada tahun ketiga setelah adanya inovasi itu yang telah ditetapkan. Saya mewanti-wanti sebelum melakukan kegiatan harus ada proposal. Apabila tidak ada maka uang kegiatan tidak akan keluar. Dan apabila ada kegiatan baru dan laporan yang lama belum selesai, maka kegiatan tersebut tidak bisa berjalan. (asatidz mau belajar dan sistem berjalan. Apabila sistem jalan maka akan mengurangi energi)</p>
--	---

Nama : Musrotin, S.Pd.I

Jabatan : Sekretaris Yayasan Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 09 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apa saja yang dilakukan sehingga tetap bertahan?	Banyak melakukan terobosan, belajar dari beberapa lembaga lain yang bisa ditiru dalam mengembangkan lembaga Baipas sendiri. Terutama perubahan dalam kedisiplinan. Dan memang kedisiplinan yang membuat Baipas seperti ini. Doa restu dari sesepuh dan masyayikh.
Mengapa perubahan itu dilakukan?	Apabila tidak melakukan perubahan kita akan stagnan, akan ketinggalan dengan lembaga yang lain. Dan tidak akan bisa mendapat prestasi seperti sekarang ini.
Siapa yang berinisiatif untuk melakukan perubahan?	Untuk yang sering memunculkan perubahan adalah Yayasan, jadi yayasan memberikan umpan untuk lembaga-lembaga yang dibawahnya agar berfikir maju.
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Kalau kita tidak memperbaharui administrasi otomatis kondisi yayasan menjadi tidak mempunyai acuan. Dan bahkan bisa-bisa lembaga nya berjalan ditempat. Dan apabila menginginkan administrasi yang baik maka seyogyanya kita melakukan study banding dengan lembaga yang Yayasan nya benar-benar sudah memiliki sistem administrasi yang baku dan paten
Apa saja program-program dari inovasi Administrasi yang diberlakukan?	Yang kami lakukan adalah pembaharuan atau sebuah inovasi dalam penomoran serta pengarsipan surat menyurat, kemudian pelaporan-pelaporan kegiatan agar dapat dievaluasi serta inovasi dalam bidang keuangan.
Dari inovasi yang	Sangat membantu menyelesaikan masalah.

dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Harapan dari pembaharuan adalah untuk merubah keadaan baik dari dalam dan diluar. Namun, hasil dari inovasi yang sudah dilakukan belum maksimal. Sempat muncul kecemburuan sosial ketika inovasi administrasi tersebut diberlakukan. Karena dengan inovasi administrasi ini masyarakat tetap menjadikan Baipas sebagai pilihan

Nama : Mufidah, M.Pd

Jabatan : Asatidz Senior RAA Baipas Roudlotul Jannah

Waktu wawancara : 09 Mei 2020

Pertanyaan Wawancara	Jawaban Narasumber
Apakah ada pembaruan dalam sistem administrasi di lembaga dalam naungan Yayasan Baipas?	Ada pembaharuan dalam sistem administrasi. Ketika ada inovasi dalam sistem administrasi kami masih diberikan waktu untuk bisa memahami dan mempelajari peraturan yang baru untuk dijalankan. Karena tidak mudah ketika menjalankan sesuatu yang baru. Pelaporan kegiatan ada pembaharuan..
Mengapa pembaharuan (inovasi) administrasi dilakukan?	Karena semakin lamanya organisasi berjalan maka sistem administrasi harus lebih bagus, karena dengan berkembangnya zaman. Maka semua di tuntut harus serba lebih cepat. Maka adanya inovasi administrasi sebagai jawaban dalam berkembangnya zaman sehingga lebih praktis.
Apa saja program-program dari inovasi yang diberlakukan	Pembaharuan dalam pengarsipan surat menyurat.
Bagaimana pembaharuan (inovasi) administrasi disosialisasikan	Dirapatkan dulu lebih dulu ditingkat yayasan, kemudian mengambil keputusan. Dan baru kita dikumpulkan dan kemudian disosialisasikan. Dan terkadang insidental, karena ada sebuah problem yang harus segera diselesaikan. Apabila tidak maka sosialisasi sesuai

dan dilaksanakan?	dengan waktunya (rapat kerja)
Dari inovasi yang dilakukan, apakah cukup membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada? Bila tidak mengapa, bila iya mengapa?	Sangat membantu, perubahan-perubahan itu tujuannya adalah untuk menjadi yang lebih baik. Ketika inovasi-inovasi dilakukan maka waktu menyelesaikannya lebih cepat.
Setelah inovasi dilakukan, adakah dampak yang dirasakan?	Dampaknya sudah menjadi lebih tertib, namun karena masih awal terkadang asatidz mengeluhkan karena beban pekerjaannya serasa ditambah. Masih perlu adaptasi. Untuk secara eksternal administrasi kita lebih bagus dan lebih tertib serta lebih cepat. Karena fasilitas disini sudah memadai.

DOKUMENTASI

1. Gedung-gedung lembaga pendidikan Yayasan Baipas





2. Dokumentasi ketika wawancara





3. Dokumentasi suasana rapat kerja



