

**IMPLEMENTASI BUDAYA KORPORAT DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN JASA LEMBAGA  
DI MADRASAH ALIYAH NEGRI SUMENERP**

**SKRIPSI**

Oleh :

**MASODIYANTO**  
**D03206076**



PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
KLAS K T.2011 045 X1	No. REG : T.2011/X1/045
	ASAL BUKU :
	TANGGAL :

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS TARBIYAH  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
SURABAYA  
2011**



## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi Oleh :

Nama : Masodiyanto

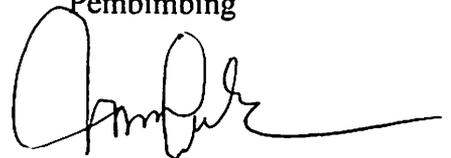
NIM : D03206076

Judul : IMPLEMENTASI BUDAYA KORPORAT DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN JASA LEMBAGA DI  
MADRASAH ALIYAH NEGERI SUMENEP

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan:

Surabaya, 17 Juni 2011

Pembimbing



**Drs. H. Mahfudh Sholahuddin, M.Pd**  
NIP. 150206240195406061982031007



## ABSTRAK

**Masodiyanto, 2011 :** Implementasi Budaya Korporat Dalam Meningkatkan Pelayanan Jasa Lembaga di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep

Kata kunci: Budaya Korporat, Pelayanan Jasa

Apabila kita melihat lembaga pendidikan dari kaca mata sebuah lembaga corporate, maka lembaga pendidikan ini adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utamanya ialah siswa, atau mahasiswa, disamping itu masih banyak konsumen lain. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya, dalam hal ini jasa pendidikan, disebabkan karena mutunya tidak disenangi oleh konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, layanan tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku. Ada terminology baru yang dikenalkan dalam dunia bisnis, yakni satu budaya organisasi baru, yang disebut dengan budaya korporat, yaitu budaya merupakan suatu nilai yang dianut dan diyakini mampu mengembangkan dan memelihara kebiasaan yang ada di dalam perusahaan/organisasi. Oleh karenanya, kami menganggap budaya korporat merupakan satu bentuk paradigma baru yang bisa dilaksanakan. Sebagai contohnya kami memberikan contoh di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimanakah implementasi budaya korporat di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep? (2) Bagaimanakah peningkatan pelayanan jasa lembaga di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep? (3) Bagaimanakah implementasi budaya korporat dalam meningkatkan pelayanan jasa lembaga di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep?

Untuk memperoleh hasil penelitian tersebut, peneliti melakukan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, Metode penelitian dalam penelitian ini, menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian disajikan dalam penyajian data dan analisis data sebagaimana yang sudah digariskan dalam buku-buku metodologi penelitian pendidikan.

Hasilnya, bahwa budaya korporat yang dilakukan oleh MAN Sumenep sangat sesuai dengan konsep teoritik. Kaitan dengan pelayanan, budaya korporat juga akan memberikan akses-akses yang mudah. Pelayanan yang optimal adalah tujuan yang diinginkan dari budaya korporat. Pelayanan jasa pendidikan melalui budaya korporat juga akan memberikan wajah sekolah lebih ramah, santun dan berimbang pada citra yang baik lainnya.















Sarana yang paling strategis untuk mewujudkan peningkatan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan. Akan tetapi, bidang pendidikan yang strategis ini akan bermakna dan dapat mencapai tujuannya apabila pendidikan tersebut memiliki sistem yang relevan dengan pembangunan dan kualitas yang tinggi baik dari segi proses maupun hasilnya.

Apabila kita melihat lembaga pendidikan dari kaca mata sebuah lembaga corporate, maka lembaga pendidikan ini adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Konsumen utamanya ialah siswa, atau mahasiswa, disamping itu masih banyak konsumen lain. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya, dalam hal ini jasa pendidikan, disebabkan karena mutunya tidak disenangi oleh konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan pribadi individu, layanan tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku.

Namun adakalanya pihak pengelola pendidikan, tidak senang atau sangat alergi terhadap istilah-istilah bisnis dibawa ke dalam manajemen pendidikan. Sebenarnya ini tidak perlu demikian, karena konsep bisnis sangat membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, menyongsong keunggulan masa depan.

Konsep bisnis dalam lembaga pendidikan tidak semata-mata bertujuan mengejar laba, dan bersifat komersial. Pada hakekatnya konsep bisnis, berarti penekanan pada efisiensi dan kreativitas peningkatan produktivitas dan menjaga

kualitas.<sup>3</sup> Budaya ini, tidak bersebrangan dengan Pendidikan Islam karena dalam kompetisi dalam kebaikan diperbolehkan. *Item* ini dijelaskan dalam surah al-Baqarah ayat 148 yang berbunyi :

ولكل وجهة هو مولىها فاستبقوا الخيرات اين ما تكونوا يات بكم الله جميعا ان الله على كل شئ قدير ( البقرة )

“Dan bagi tiap-tiap umat dan kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha kuasa atas segala sesuatu.” (al-Baqarah : 148)

Di samping itu organisasi ini dibagi dua yaitu bisnis yang mengejar profit dan bisnis yang tidak mengejar profit. Lembaga pendidikan tergolong bisnis yang tidak mengejar laba. Kita lebih mengenalnya *non profit organization*, sama halnya dengan yayasan yang mengumpulkan dana untuk membiayai kegiatannya. Dunia pendidikan juga mencari dana untuk membiayai proses belajar mengajar.

Selama ini orang melihat, membicarakan, mengelola pendidikan dari sudut pandang sosial. Sekolah sebagai lembaga sosial yang dibiayai oleh pemerintah, demi kepentingan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Namun mana kala keuangan pemerintah tidak mampu membiayai pendidikan secara memadai muncul masalah. Kemampuan keuangan pemerintah, defisit anggaran, banyak pengeluaran pemerintahan tidak terduga, seperti beruntunnya

---

<sup>3</sup> Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, 2008, hal: 258

bencana yang datang, gempa, tanah longsor, kecelakaan lalu lintas, kelaparan dimana-mana menyebabkan berkurangnya dana pendidikan. Siapa yang diharapkan untuk membiayai pendidikan disamping dana pemerintah yang terbatas itu, sehingga muncul pandangan bahwa pendidikan harus merupakan tanggung jawab bersama, pemerintah dan masyarakat (orang tua siswa).

Jika masyarakat ikut membiayai pendidikan, tentu mereka meminta akuntabilitas, mengharapkan pendidikan dikelola secara profesional, dengan mutu layanan prima. Mereka akan menuntut apa sumbangan sekolah terhadap perkembangan pribadi putra-putri mereka. Apakah sekolah sudah cukup produktif, berperan dan memberi nilai tambahan kepada anak-anak mereka.

Apa yang selama ini berlaku depersonalisasi didalam dunia pendidikan atau persekolahan harus dihindarkan, dan sekolah harus lebih memperhatikan siswa dan pegawai lebih manusiawi. Juga harus diperhatikan agar keuntungan yang diperoleh dari sekolah diciptakan sebaik mungkin. Permintaan terhadap ini akan makin menonjol, selama pendidikan merupakan *prerequisite* untuk memasuki mobilitas sosial, bursa tenaga kerja dan pemenuhan kebutuhan ekonomi individu tanpa mengenyam bangku sekolah rasanya sulit seseorang akan maju. Dan bangsa yang maju ialah bangsa yang memperhatikan pendidikan rakyatnya.

Sebagai salah satu *prerequisite* dari kepemimpinan yang efektif menghendaki administrator sekolah harus mempunyai filsafat hidup yang matang, dan berhati-hati menetapkan tujuan pendidikan. Para administrator ini harus orang yang tahu tentang



Searah perkembangan zaman, dalam pengelolaannya lembaga pendidikan dituntut untuk selalu mencermati terhadap perkembangan yang ada diluar atau di lembaga yang lain, sehingga pada taraf berikutnya timbul pembagian tugas dan peran antara beberapa lembaga pendidikan secara fungsional sesuai dengan visi dan misinya.

Lembaga pendidikan pada awalnya kita kenal sebagai tempat dimana kita akan membagi dan menerima sebuah pengetahuan didalamnya. lembaga pendidikan juga mempunyai tanggung jawab akan pengembangan lembaganya, dalam ranah sosial, politik dan amat strategis untuk berperan dalam pengelolaan lembaganya. Salah satu lembaga pendidikan yang berada di Jawa Timur yang penulis ketahui mempunyai pengelolaan lembaga pendidikan yang mengikut sertakan beberapa orang-orang yang unggul akan pengembangan lembaganya dan menciptakan perubahan dengan gerakan-gerakan yang ia miliki.

Manajemen korporat yang sedang dikembangkan di sekolah Madrasah Aliyah Negeri Sumenep harus terus dikembangkan. Karena manajemen ini sudah menjadi tugas pemimpin untuk menjadikan lembaga-lembaganya berkembang. Pengembangan lembaga ini dapat meningkatkan dan mengembangkan dunia lembaga akan kepuasan peserta didik yang memikul peran penerus bangsa.

Kemampuan dalam mengelola lembaga merupakan konsep pengembangan yang memihak terhadap pelaku pendidikan. pencapaian mutu hidup yang tinggi dengan pengelolaan lembaga melalui manajemen corporative. Madrasah Aliyah Negeri Sumenep adalah salah satu sekolah yang ditinjau dari jumlah siswa dan





- a. Implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky (dalam Nurdin dan Usman, 2004:70) mengemukakan bahwa *"Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan"*. Pengertian implementasi sebagai *aktivitas yang saling menyesuaikan juga dikemukakan oleh Mclaughin (dalam Nurdin dan Usman, 2004)*. Adapun Schubert (dalam Nurdin dan Usman, 2002:70) mengemukakan bahwa *"Implementasi adalah sistem rekayasa."* *Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem.* Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya.<sup>5</sup>
- b. Budaya korporat

Budaya korporat dan budaya organisasi sering di artikan sama, *korporat memiliki makna yang lebih menonjolkan keberadaan organisasi sebagai suatu perusahaan yang maju yang didalamnya terdapat orang-orang unggul yang mampu menjadi agen perubahan, memiliki pemimpin visioner yang mampu menciptakan gebrakan-gebrakan baru yang merangsang dan*

---

<sup>5</sup> Djalinus Syah, Dkk. *Kamus Pelajar Kata Serapan Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Rinneka Cipta, 1993), 185

*menantang komponen personil lainnya untuk sejalan mengikuti langkah dan iramanya dalam perubahan.*

Taylor (1871) mengungkapkan tentang *corporate culture* sebagai “Sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adaptasi, kapabilitas dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu”. *Corporate culture* di lembaga pendidikan merupakan suatu keseluruhan nilai, sikap, dan tindakan yang dibangun oleh kepemimpinan visioner untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu<sup>6</sup>.

## 2. Pelayanan Jasa Lembaga

### a. Pelayanan

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan atau organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan<sup>7</sup>.

### b. Jasa

---

<sup>6</sup> Buchari Alma, M.Pd. Prof. Dr. H., *Manajemen Corporate...*, 2009, hal: 258

<sup>7</sup> Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan* 2009, hal: 02

Jasa adalah aktivitas atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lainnya dan tidak mengakibatkan perpindahan kepemilikan. Jasa tidak berwujud, tidak dapat di pisah, berubah-ubah dan tidak tahan lama<sup>8</sup>.

### c. Lembaga

Lembaga adalah suatu badan atau organisasi yang mempunyai tujuan jelas dalam bidang keilmuan atau pendidikan<sup>9</sup>.

Jadi pelayanan jasa lembaga adalah kegiatan yang ditawarkan yang bersifat tidak kasat mata oleh suatu lembaga pendidikan kepada konsumennya, dimana tidak disertai dengan pemindahan hak atau kepemilikan atas produk atau jasa tersebut dan bersifat tidak berwujud (*intangible*)

## F. Metode Penelitian

### 1. Jenis dan Pendekatan penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian tentang kelembagaan dalam upaya meningkatkan suatu lembaga pendidikan. Penelitian ini mempunyai bentuk deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan saat ini dan melihat kaitannya antara variabel-variabel yang ada. Penelitian ini tidak menggunakan hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya

---

<sup>8</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, 2003, hal: 46

<sup>9</sup> Djalinus Syah, Dkk. *Kamus Pelajar Kata Serapan Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Rinneka Cipta, 1993),226

dengan variabel-variabel yang diteliti<sup>10</sup>. Dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif, yaitu data yang dapat diukur secara langsung.

Menurut M. Sayuti, penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan gejala politik, sosial, ekonomi dan juga budaya.<sup>11</sup> Sedangkan menurut Arif Furchan dalam bukunya “ Pengantar penelitian pendidikan” yang dinamakan deskriptif adalah suatu penelitian yang menggambarkan, melukiskan, dan menafsirkan suatu keadaan yang ada pada sekarang. Penelitian ini berkenaan dengan kondisi atau hubungan yang ada; praktek-praktek yang sedang berlaku, keyakinan, sudut pandang atau sikap yang dimiliki, proses-proses yang berlangsung, pengaruh-pengaruh yang sedang dirasakan, atau kecenderungan yang sedang berkembang.<sup>12</sup>

## 2. Informan

Pada metode penelitian ini, dalam mengumpulkan informasi yang menjadi sasaran adalah kepala sekolah, kepala TU, sebagian guru, dan resepsionis. Selain itu diperlukan sumber data lainnya, adapun sumber data penelitian ini adalah:

- a. *Library research*, yaitu suatu penelitian yang digunakan dengan tujuan untuk memperoleh data teoritis dengan cara membaca dan mempelajari literatur-literatur yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian.
- b. *Field research*, yaitu penelitian yang digunakan dengan cara terjun langsung pada objek penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data

---

<sup>10</sup> Mardalis, *Metode Penelitian (Suatu Pendekatan Proposal)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999. Hal: 25

<sup>11</sup> H.M. Sayuti Ali, *Metodologi Penelitian Agama*, ( Jakarta ; Raja Grafindo Persada, 2002) h. 22

<sup>12</sup> Arif Furchan, *Penelitian dalam pendidikan*, (Surabaya ; Usaha Nasional, 1982) h. 50



pengecapan.<sup>15</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model observasi tidak terstruktur dan partisipatif aktif, yaitu tanpa mengadakan panduan yang telah disiapkan. Jadi fokus observasi berkembang sewaktu peneliti melakukan kegiatan penelitian. Sedangkan pada observasi partisipatif aktif, peneliti lebih menonjolkan perannya sebagai peneliti atau pengamat objek observasi.

Observasi atau pengamatan ini dilakukan agar peneliti dapat melihat obyek penelitian secara langsung dan mencatat hal-hal yang diperlukan. Dalam mencermati keberadaan lembaga, keadaan atau suasana kerja kepala sekolah, tenaga guru, dan melihat hubungan sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep.

b. Metode Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan komunikasi dengan sumber data, komunikasi tersebut dengan melakukan upaya dialog (tanya jawab) secara lisan baik secara langsung atau tidak sama sekali<sup>16</sup>. dalam penelitian ini, penulis menggunakan model wawancara bebas terpimpin yaitu gabungan wawancara bebas dan terpimpin. Wawancara bebas adalah proses wawancara dimana interview tidak secara sengaja mengarahkan tanya jawab pada pokok-pokok masalah yang akan diteliti<sup>17</sup>. Dalam komentarnya Suharsimi Arikunto mengemukakan, interview bebas terpimpin yaitu dalam melaksanakan interview, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar

---

<sup>15</sup> Ibid : 133

<sup>16</sup> Arif Furchan, *Penelitian dalam pendidikan*, ... hal.50

<sup>17</sup> Cholid Nurbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta ; Bumi Aksara, 1997) h.70











menimbulkan ilmu pengetahuan “*management information sistem*”, yaitu suatu sistem manajerial yang mengajarkan tentang, Planning, Programing, MBO, ZBD, dan Total Quality Management (TQM). Dari ini semua, maka menimbulkan istilah korporatisasi dalam dunia bisnis dan perusahaan<sup>23</sup>.

Oleh karena korporatisasi menjadi trend dan merangsak masuk keseluruhan aspek kehidupan manusia dalam segala bidang. Maka, timbullah istilah budaya korporat. Budaya korporat menurut Rhenald Kasali adalah lawan dari budaya birokratis yang serba formal. Budaya birokratis adalah budaya prosedural yang tertata dengan statis dan kaku, tidak ada fleksibelita<sup>24</sup>. Oleh sebab itu, ciri budaya korporat disebutkannya sebagai budaya yang ramah, kompetitif dan selalu menerima perubahan sebagai bentuk adaptasi dari internalisasi pengetahuan baru.

Pada umumnya, konsep budaya korporat dapat dilihat berdasarkan kepada beberapa unsur asas, nilai, norma dan kepercayaan yang dilaksanakan oleh anggota suatu organisasi. Konsep budaya korporat adalah ditunjukkan dengan jelas melalui bagaimana sesuatu kerja dalam sesebuah organisasi itu harus dilaksanakan dan dinilai. Di samping itu, budaya korporat juga melibatkan hubungan para pekerja, baik di tingkat dalam maupun tingkat luar pada suatu organisasi. Karena itu, konsep budaya perusahaan adalah juga dilihat dalam bentuk hubungan sesama karyawan

---

<sup>23</sup> HAR. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan*, 34-38

<sup>24</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 297

dalam sebuah organisasi serta hubungan dengan pihak lain yang berhubungan seperti pelanggan, pemasok atau lembaga pemerintah yang lain<sup>25</sup>.

Diatas sudah disebutkan dengan gamblang pereduksian terminologis Budaya Korporat. Tapi, secara etimologi ilmu manajemen, budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima anggota baru<sup>26</sup>. Tujuan budaya adalah melengkapi para anggota dengan rasa identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.

Sedangkan budaya perusahaan pada sisi yang sama merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan. Budaya perusahaan umumnya terdiri atas dua lapisan. Pertama adalah lapisan umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh. Lapisan pertama ini disebut *Visible Artifacts*. Lapisan ini terdiri atas cara berperilaku, berbicara, dan berdandan. Termasuk pula simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (seremonial), dan cerita-cerita yang sering dibicarakan oleh para anggota. Ini disebut dengan identitas<sup>27</sup>.

Kedua Lapisan yang lebih dalam itulah yang sesungguhnya budaya. Ini terdiri dari nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan dan proses berfikir dalam

---

<sup>25</sup> Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, 2008, hal: 258

<sup>26</sup> W. Jack Duncan, *Organization Culture : Getting Fix on Elusive Concep*”, *Academy of Managemen Executive*, 3, (1989), 229.

<sup>27</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*, 1994, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti, hal; 110-111



Provider telekomunikasi, ada beberapa sapaan yang verbal sopan dan sangat mengesankan. Bantuan-bantuan yang diberikanpun dijelaskan secara detail ditemani senyuman-senyuman manis dari karyawan perusahaan tersebut. Sebagai wujud kontrasnya, prinsip tersebut, tidak dapat ditemukan dalam birokrasi pemerintahan, yang untuk senyum saja sangat sulit.

Jadi, budaya korporat sebagaimana yang dijelaskan di atas, adalah suatu nilai-nilai kebiasaan yang biasa dilaksanakan oleh beberapa perusahaan untuk membentuk karakteristik, kepercayaan dan komitmen dalam bertindak dan bertingkah laku. Sebagai wujud dari sistem diadungkan oleh seluruh bawahan atau staff organisasi yang ada di perusahaan tersebut.

### **1. Aspek-Aspek Budaya Korporat**

Dalam kajian manajemen, budaya perusahaan atau budaya korporat memiliki aspek-aspek yang selalu dikaji. Aspek pertama adalah aspek eksternal, yaitu lingkungan yang kompetitif dan memerlukan pemikiran secara terus menerus. Aspek kedua adalah aspek internal, yaitu aspek lingkungan kerja karyawan yang kondusif untuk menciptakan sesuatu-sesuatu yang baru dan menjanjikan. Pada aspek eksternal ada hal yang labil dan stabil. Aspek yang labil, adalah budaya adaptasi dan yang stabil adalah budaya misi. Di sisi lain, di Internal mempunyai hal yang serupa. Dalam hal internal yang labil adalah budaya partisipasi. Adapun yang stabil adalah budaya konsistensi<sup>30</sup>.

#### **a. Budaya Adaptasi**

---

<sup>30</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 304





yang biasa digunakan untuk membentuk budaya perusahaan adalah sebagai berikut <sup>31</sup>:

a. Simbol

Simbol dalam konsep manajemen disebut pula identitas perusahaan. Apakah berbentuk logo perusahaan atau lambang lainnya<sup>32</sup>. Banyak kasus akhir-akhir ini yang membentuk logo lebih awal sebagai kerangka simbol pemberian identitas pada seseorang dan capaian yang diinginkan. Salah satunya adalah lambang atau simbol yang disematkan bagi karyawan Telkomsel, yang menandakan kinerjanya sudah satu juta pelanggan hingga tahun 2011<sup>33</sup>.

Meski masyarakat menganggap bahwa permasalahan simbol adalah pembangunan sebuah persepsi marketing. Tapi, bagi mereka yang berada dalam lingkungan kerja tersebut, membentuk suatu paradigma dan perilaku yang berbeda atas capaian yang diinginkan. Capaian tersebut akan terus menerus mereka tingkatkan sebagai konsekwensi dari tanggung jawab perusahaan yang akan dikembangkannya.

Produsen rokok misalnya, juga sering mengganti slogan-slogannya untuk menarik dan menanamkan nilai-nilai yang ingin mereka capai. Kemasan dan logo yang bagus akan mengkonstruk keinginan masyarakat

---

<sup>31</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*, 1994, Jakarta; Pustaka Utama Grafiti, hal; 113

<sup>32</sup> *Ibid.*,

<sup>33</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 290



Sedangkan ceremoni lebih berbentuk pada kegiatan formal yang difalitasi oleh para pimpinan perusahaan. Contoh dari ritus adalah do'a setiap individu setiap mau memulai pekerjaan. Ceremoninya adalah upacara-upacara yang sering dilakukan. Rhenald Kasali menjelaskan dengan gamblang tentang beberapa ritus yang biasanya diformalkan sebagai berikut<sup>34</sup>:

1) Ritus atau ceremony Penerimaan

Acara ini didesain untuk memberi orientasi kepada anggota baru, sebagai masa transisi bagi seseorang untuk memasuki nilai-nilai sosial yang baru dan status baru.

2) Ritus atau ceremony Penguatan (*reinforcement*)

Ritus ini dilakukan untuk mengingatkan seseorang bahwa ia telah memasuki kedudukan yang agak senior dalam perusahaan. Tujuannya adalah memperteguh identitas sosial dan meningkatkan kasus karyawan. Biasanya dilakukan dengan pemberian *awards* tertentu.

3) Ritus Pembaharuan

Acara ini dilakukan dengan maksud meningkatkan kemampuan seseorang lewat suatu program pelatihan berjenjang yang sangat kompetitif dan berjangka cukup lama. Pembaruan akan meningkatkan disiplin dan rasa telah melewati babak baru.

4) Ritus Integrasi

---

<sup>34</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 294-295



terhadap visi dan misi perusahaan. Persepsi ini akan sangat berpengaruh terhadap pola operasi perusahaan<sup>35</sup>.

Dalam kajian persepsi, beberapa alat uji dapat digunakan untuk mengenali hal-hal yang dibutuhkan. Pada umumnya akan digunakan beberapa butir pengamatan yang mampu yang mencerminkan persepsi, yaitu kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi interpersonal, kepenyeliaan, konflik, gaya manajemen, dan aspek lain yang dianggap relevan<sup>36</sup>. Metode yang digunakan merupakan kombinasi dari wawancara, survey, observasi, dan tes.

Dalam beberapa segi pengujian ini dapat menggunakan alat-alat tes psikologi dan alat-alat tes manajemen yang telah dimodifikasi. Modifikasi dimaksudkan untuk mencapai kesesuaian situasi dan kondisi yang tergambar dalam pola kerja sehari-hari. Antara satu alat tes dengan alat tes lain hendaknya disusun sedemikian rupa sehingga dapat dicek silang, dan hasilnya dapat saling mengoreksi satu sama lain. Responden dari pengujian ini adalah individu yang mewakili seluruh lapisan, dari tingkat direksi sampai tingkat operasional yang terendah, tidak harus seluruh karyawan diuji. Yang terpenting memakai teknik sampling yang tepat, sehingga responden dari tiap tingkat harus dapat mewakili masing-masing tingkatannya. Hasil pengujian ditabulasi berdasarkan standar penilaian yang telah ditentukan, kemudian dianalisis. Dari hasil hasil pengujian berdasarkan tes-tes yang ada akan

---

<sup>35</sup> Susanto, A.B, DR. *Menjadi Supercompeny*, 2004 (Jakarta; PT Mizan Puplika) hal; 85

<sup>36</sup> Susanto, A.B, DR. *Budaya Organisasi*, 1997 (Jakarta: PT. Elek Media) hal; 110





- b) Poster
- c) Buku pedoman

## 2) *Outside Campaign*

Seluruh proses sosialisasi diarahkan pada lingkungan eksternal. Yujuanya adalah untuk menunjukkan komitmen perusahaan dalam melayani kepentingan konsumen. Biasanya ini dikaitkan dengan program promosi, kemasan produk, dan program periklanan. Budaya perusahaan selalu dikaitkan dengan citra perusahaan. Jika slogan telah tertanam dalam benak konsumen, secara tidak langsung citra perusahaan telah terbentuk. Oleh sebab itu program ini tidak diabaikan begitu saja.

Budaya organisasi pada hakikatnya adalah penjelmaan dari visi perusahaan. Ia berfungsi sebagai pemersatu langkah karyawan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan. Budaya oraganisasi juga merupakan (*corporate personality*) yang harus senantiasa dipelihara agar keseimbangan terjaga. Kepribadian ini tercermin dalam citra perusahaan (*corporate image*)<sup>37</sup>. Jika budaya organisasi terpelihara secara baik maka citra perusahaan juga akan senantiasa terpelihara.

Untuk memelihara budaya organisasi, langkah-langkah penting yang harus dilakukan adalah:

---

<sup>37</sup> Susanto, A.B, DR. *Menjadi Supercompeny*, 2004(Jakarta: PT. Elek Media) hal; 89

- a. Pimpinan perusahaan senantiasa mendorong para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya organisasinya dalam setiap peristiwa penting, terutama yang bersifat ritual.
- b. Pimpinan perusahaan memberikan keteladanan, apalagi dalam budaya yang bersifat *paternalistic* yang menempatkan pimpinan sebagai tokoh sentral. Manajer pimpinan sebuah unit kerja (bagian/departemen/divisi) pada hakikatnya juga merupakan *figure* sentral bagi unit kerja yang dipimpinnya.
- c. Perusahaan memperhitungkan keselarasan antara budaya dominan dan budaya kecil. Budaya kecil harus diakui keberadaannya dan diberikan apresiasi untuk memperkaya budaya dominan.
- d. Pimpinan perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan kepada kelompok yang memiliki budaya kecil tertentu agar dapat memahami dan menolerir kelompok lain yang budaya kecilnya berbeda, dan berusaha membantu memecahkan masalah yang dihadapi.
- e. Pimpinan perusahaan dan para manajer senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi yang dimiliki akan semakin kaya dan kuat karena dibangun melalui sinergi antara budaya-budaya kecil yang ada di dalam perusahaan.







kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak<sup>39</sup>.

Zeithami dan Bitner menyatakan bahwa jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah, seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat yang sifatnya tidak berwujud<sup>40</sup>.

Menurut Kotler jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik atau sebaliknya<sup>41</sup>.

Di atas sudah dijelaskan secara substantif tentang layanan jasa yang ada dalam pendidikan, meski belum sampai pada pendefinisian sebenarnya dalam konsep manajerial tentang layanan jasa. Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan/lembaga pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

---

<sup>39</sup> Alma, Buchari. 2005. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Edisi Revisi. Alfabeta, Bandung. hal. 24

<sup>40</sup> Ibid.,

<sup>41</sup> Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Dua. Salemba Empat, Jakarta, h.5

Jadi ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan upaya manusia atau peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan/lembaga penyelenggara pelayanan.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa jasa adalah kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, dimana tidak disertai dengan pemindahan hak atau kepemilikan atas produk atau jasa tersebut dan bersifat tidak berwujud (*intangibile*). Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung. Menurut kotler dalam sampara lukman pelayanan adalah suatu kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya sampara berpendapat pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan.

## **2. Karakteristik Jasa Pendidikan**

Secara umum jasa mempunyai beberapa karakteristik khusus yang berbeda dengan barang. Menurut Yazid yang termasuk dalam karakteristik jasa antara lain<sup>42</sup>:

- 1) Tidak Berwujud (*intangibility*)

---

<sup>42</sup> Yazid, 2001. Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi. Ekonosia, Yogyakarta. H. 132









pelayanan di bidang pendidikan bukan untuk mencari keuntungan secara finansial. Oleh karena itu, kebijakan pemerintah selalu mengupayakan bahwa pendidikan dapat dinikmati oleh seluruh rakyat di negaranya, tanpa kecuali.

Dengan berbagai alasan pemerintah untuk menangani masalah pendidikan ini, mulai dari keterbatasan pemerintah menyediakan sarana-prasarana pendidikan, sampai dengan kelangkaan Guru, maka masyarakat yang terpanggil untuk memajukan bangsanya memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam penyediaan jasa pelayanan pendidikan. Sebagai contoh, pada awal pergerakan bangsa Indonesia dalam merintis adanya kemerdekaan dari tangan kolonialis dan imperialis, banyak pesantren-pesantren tumbuh sebagai manifestasi peran swasta dalam rangka ikut-serta melayani pendidikan di masyarakat.

Pondok-pondok Pesantren inilah, yang akhirnya banyak melahirkan para pemimpin bangsa Indonesia dan kemudian mampu memerdekakan bangsanya dari belenggu kolonialis. Dan sampai sekarang, ketika dunia pendidikan membuahkan berkah teknologi dan metodologi pendidikan yang terus-menerus berkembang, maka peran pesantren-pesantren tersebut diimbangi oleh masyarakat swasta lainnya yang ikut serta melayani masyarakat dalam bidang pendidikan.

Sekolah-sekolah umum di Indonesia pada awalnya didirikan oleh organisasi-organisasi kemasyarakatan seperti Muhammadiyah, Nahdatul Ulama (NU), Persis, Persatuan Ummat Islam (PUI), Al Irsyad, Taman Siswa dan lain-lain. Semua sekolah yang didirikan oleh organisasi-organisasi kemasyarakatan tersebut bertujuan untuk membantu peran pesantren-pesantren dalam rangka

mencerdaskan kehidupannya sekaligus merintis kemerdekaan Indonesia. Dengan sarana-prasarana yang sangat sederhana, cara dan metodologi yang sangat *fleksibel*, serta gratis alias tidak berbayar, maka sekolah-sekolah umum tersebut bisa eksis sampai saat ini. Perkembangan berikutnya dan ditambah tuntutan untuk memenuhi sarana-prasarana sekolah, maka kebijakan-kebijakan pembiayaan sekolah pun mulai diberlakukan seiring dengan berkembangnya sekolah-sekolah tersebut, tanpa harus melupakan masyarakat miskin dan lemah secara ekonomi.

### **C. IMPLEMENTASI BUDAYA KORPORAT DALAM PELAYANAN JASA PENDIDIKAN**

#### **1. Hambatan Budaya Korporat dalam Pelayanan Jasa Pendidikan**

Membawa budaya korporat ke dunia pendidikan bukanlah hal yang sulit. Pasalnya, Lembaga pendidikan adalah suatu institusi organisasional yang mempunyai Logo, Simbol dan tujuan yang mirip dengan perusahaan. Bahkan dalam beberapa kajian manajerial disebutkan bahwa :

“...Schooling as a highly socially responsible activity, where education is connected to society more openly and clearly than it often is at present. He describes a time when schools will overtly act as agents of social change, connecting national directions with the needs of students, mediated through support from central authority. Everyone is a learner in an effective school, and the school must be organized in such a way as to optimize everybody’s learning. In order to create such a learning environment, most schools must introduce basic changes in culture...”<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Anne Gold and Jennifer Evans, *Reflecting on School Management* (London : Taylor & Francis e-Library, 2005), 20

Kutipan ini menjelaskan tentang keterkaitan erat lembaga pendidikan terhubung dengan pengguna jasa pendidikan. Mereka mengharapkan ada banyak hasil yang baru agar mampu membentuk sebuah budaya baru. Budaya yang berbeda dari kebiasaan yang peserta didik dapatkan dari luar sekolah. Oleh karenanya, lembaga pendidikan harus menyediakan budaya sekolah efektif untuk membuat perubahan yang baik dalam kehidupan social kemasyarakatan.

Budaya perusahaan, sebagaimana di atas disebutkan, mempunyai prinsip pada pelayanan yang optimal dan memuaskan terhadap pengguna jasanya. Kekecewaan akan mengakibatkan reduksi penghasilan bagi perusahaan tersebut. Begitu pula semestinya sekolah, tidak menginginkan adanya penurunan *imput* peserta didik setiap tahunnya. Kesamaan misi ini, perlu adanya internalisasi nilai-nilai yang baik tentang budaya perusahaan terhadap budaya sekolah. Untuk dapat menginternalisasikan budaya perusahaan dalam dunia pendidikan (birokratis) perlu kiranya disebutkan beberapa budaya yang menurut Rhenald Kasali menjadi budaya laten atau bawaan yang dapat menghambat keinginan pimpinan dalam menjelaskan visi dan misinya.

a. Budaya Ketakutan (*culture of fear*)

Perubahan menimbulkan rasa tidak pasti dan kurang nyaman bagi mereka yang tidak memegang kendali. Pengurangan jumlah karyawan dan posisi dalam organisasi menimbulkan kecemasan-kecemasan, baik dikalangan yang akan mendapat giliran PHK maupun yang tidak. Orang-orang yang ketakutan akan merasa cemas, dan mereka yang cemas akan menyatakan

kecemasan dengan berbicara, bergosip, dan menyampaikan kabar-kabar tidak resmi. Mereka menjadi kurang bergairah bekerja dan asyik membicarakan pekerjaan orang lain atau atasan-atasan pada teman-teman mereka.

b. Budaya Menyangkal (*culture of denial*)

Terhadap sesuatu yang berubah, manusia tidak dengan serta-merta cepat menerimanya. Mereka malunya justru menyangkal.

Ketika sesuatu yang biasa ditemui hilang atau berubah, manusia punya kecendrungan menyangkal. Sekali mereka menyangkal, tentu semakin lama semakin banyak yang di sangkal, dan semakin jauh pemimpin dari solusi yang sesungguhnya harus diambil<sup>45</sup>. Manusia akan sulit memperbaiki hidupnya selama ia menyangkal realitas baru. Lebih celaka lagi, biasanya manusia harus melewati suatu siklus yang tidak pendek untuk segera menerima dan mengakui perubahan.

c. Budaya kepentingan pribadi

Dalam situasi yang berubah akan ada banyak pihak yang mendapatkan kepentingan-kepentingan pribadinya. Masing-masing orang akan berupaya mengamankan kepentingan-kepentingan yang melekat pada dirinya, seperti posisi, karier, konsep, kelompok, anggaran, fasilitas, dan sebagainya. Ketika hal ini terjadi, ikatan organisasi menjadi pertanyaan besar. Banyak pekerjaan rutin yang tidak bisa diselesaikan tepat waktu,

---

<sup>45</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 275





teknis yang ada dalam teknologi, kemudian dipraktekkan dalam pendidikan. Sebagai contoh, adanya sekolah kejuruan yang menyediakan produk jadi untuk menambah kekuatan ekonomi Indonesia. Pendekatan kedua adalah *hardware approach* yaitu penggunaan alat-alat technologis di praktek pendidikan yang ada di Indonesia. Sebagai contohnya adalah LCD, CCTV dan beberapa produk teknologi lainnya.

Sedangkan yang terakhir adalah pendekatan sistem (*system approach*). Pendekatan ini disebut juga technological manajemen. Yaitu menganggap perangkat-perangkat operasional yang ada dalam computer atau software system sebagai suatu kesatuan yang berkaitan dan tidak bisa berjalan kalau ada yang disfungsi<sup>46</sup>. Penjelasan pendekatan penulis maksudkan untuk memberikan gambaran bahwa proses system teknologi saja bisa diimplementasikan dalam pendidikan. Apalagi sesama satu system berkarakter organisasi yang mempunyai kemiripan.

Dalam kajian institusional atau kelembagaan, dalam teknologi pendidikan, dibagi mejadi tiga institusi organisasi yang berbeda-beda. Pertama adalah lembaga atau institusi bisnis, tuntutan peran lembaga ini adalah “daya saing yang kuat”. Sedangkan nilai-nilai ikutan (laten) yang mestinya ditinggalkan adalah Materialisme, manipulasi informasi, perilaku eksekutif yang kurang loyal, ketidakpercayaann.

---

<sup>46</sup> Indian Ministry Of Education *Fundamental Aspect of educational technology* (New York : Oxford Library Press, 2004), 45

Lembaga kedua adalah pemerintah, tuntutan peran baru mereka adalah efisiensi, pelayanan, keterbukaan, kewirausahaan dan otonomi. Sedangkan kebiasaan klasik yang mesti dihilangkan adalah self interest, korupsi, kedaerahan dan kekuasaan. Hal yang mesti dilakukan tersebut bisa diuji melalui empat pilar *good governance*. *Partisipatori Transparansi, Akuntabilitas, efisiensi dan efentitas*.

Lembaga yang terakhir yang adalah pendidikan. Lembaga ini dituntut peranan pengembangan kualitas, daya saing dan otonomi. Sedangkan kebiasaan yang mesti ditinggalkan adalah komersialisasi dan berpusat pada pasar. Dari beberapa aspek-aspek kelembagaan yang disebutkan diatas, pengembangan kualitas misalnya. Hal itu bisa dilaksanakan kalau total quality management benar-benar dilaksanakan. Kajian tentang manajemen yang paling terakhir adalah manajemen perusahaan dan kaitannya budaya perusahaan.

Nilai-nilai dan karakteristik yang bisa diterapkan disekolah pada kategori manajerialnya adalah sebagai berikut :

- a. Budaya korporat membentuk dibentuk oleh keyakinan individu-individu.

Dalam dunia pendidikan, tauladan tokoh pendiri dan perilaku Guru akan selalu diikuti oleh para peserta didiknya. Guru adalah tauladan dan penutan untuk diguguh dan ditiru. Maka menciptakan pembiasaan menjadi suatu kebudayaan di sekolah, membutuhkan peran serta Guru dan para staff dibawah kepala sekolah.

- b. Budaya korporat mencerminkan Aspirasi anggotanya. Dalam pengambilan suatu keputusan, lembaga semestinya mendengarkan hasil-hasil observasi yang dilakukan para Guru dan Staff terhadap kinerjanya. *Manajemen By Objective* (MBO) menjadi alternative sistem yang merepresentasikan proses tersebut.
- c. Budaya korporat memiliki sosiodinamika. Fleksibilitas dan kelenturan aura menunjukkan bahwa lembaga pendidikan mengakomodasi seluruh kepentingan yang diinginkan, khususnya stakeholder dan peserta didik.
- d. Budaya korporat memiliki konsekwensi. Ada dua konsekwensi pengimplementasian budaya korporat ini. Kadang positif kadang pula negative. Positif karena budaya ini ditanamkan melalui kajian-kajian keilmiahan yang cukup kuat. Negatif, apabila dekonstruksi budaya lama yang dilakukan tidak bisa membawa kepercayaan yang baik kepada seluruh elemen yang ada di sekolah tersebut.
- e. Budaya korporat adalah "Belajar". Belajar yang dimaksudkan adalah budaya korporat akan mencari terus menerus sistem dan pola yang cocok. Tidak ada sistem yang baku dan paten dalam budaya korporat.
- f. Budaya korporat memperkuat *image* atau citra. Image sekolah biasanya dimasukkan dalam slogan-slogan sekolah tersebut. Misalnya, Sekolah Unggulan, Sekolah Salaf (keagamaan), Sekolah modern dan masih banyak lainnya sekolah yang berlabelkan keinginan-keinginan nilai yang dibangun oleh para *founding father* sekolah tersebut.

- g. Budaya korporat membentuk hubungan sinergi . Sinergi dalam bahasa Yunani diartikan dengan “bekerja dengan”. Artinya, budaya korporat menginginkan adanya kerjasama yang baik antar team dan pokja pada sebuah lembaga.

Dalam dunia pendidikan, menciptakan budaya yang seperti diatas karakteristiknya disebutkan, bukanlah perihal yang sulit. Pasalnya, nilai-nilai pendidikan mempunyai kesamaan dengan sistem budaya korporat. Namun, permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini bukan hanya sistem kependidikan, melainkan pelayanan Jasa yang secara spesifik dikelola oleh bagian tata Usaha dan pemimpin-pemimpin dalam sekolah tersebut. Konsep pelayanan jasa yang baik adalah ketersediaan seluruh aspek yang diinginkan oleh para pelanggan. Kebutuhan utama dari pendidikan adalah ketersediaan sarana pembelajaran bagi peserta didik. Bagi orang tua adalah informasi-informasi yang selalu diinginkan tentang perkembangan-perkembangan peserta didik dan sekolah.

Budaya sekolah dalam melayani masyarakat hampir mirip dengan birokrasi pemerinatahan. Slogan yang paling sering terdengar adalah “kalau bisa dipersulit, kenapa dipermudah”. Inilah yang mau dirubah oleh budaya korporat dengan istilah “*Simplicity is beautiful*” maksud ungkapan ini adalah proses prosedural yang begitu rumit dan disederhanakan sesingkat mungkin. Tema yang terkenal adalah “kalau bisa dipermudah, kenapa dipersulit”. Contohnya, kartu telekomunikasi yang dulunya sulit diproses sekarang dipotong dan disingkat menjadi sangat mudah.

Budaya lainnya di sekolah, dalam pelayanan jasa, adalah pelayanan perseorangan. Fakta lapangan menunjukkan bahwa dalam dunia pendidikan. Para Staff atau karyawan sekolah tidak memiliki perilaku organisasi yang sama. Ada yang ramah, ada yang suka marah, ada yang mudah ada pula yang memerpsulit. Fakta-fakta lainnya adalah bagaimana sekolah memberikan sambutan yang berbeda-beda pula. Hal ini tidak akan pernah kita lihat dalam dunia perbangkan atau perusahaan besar. Seragam yang sama, sapaan yang santun, dan sistem pelayanan yang sama meski berbeda orang yang melayani.

Inilah yang oleh beberapa peneliti dan praktisi pendidikan inginkan. Merubah kebiasaan budaya birokratis yang kaku menjadi budaya perusahaan-perusahaan yang ramah. Buchori Alma dan Prof. Dr. Tobroni menyebutkan bahwa pelayanan pendidikan saat ini harus banyak mencontoh kebiasaan-kebiasaan yang lebih fleksibel. Penyeragaman karyawan dan pelatihan-pelatihan mengedepankan kepada pelayanan yang mudah dan ramah<sup>47</sup>.

Demikianlah, konsep-konsep dan proses implementatif yang diinginkan untuk membentuk budaya perusahaan dalam dunia pendidikan. Budaya yang *customer oriented* dan mengedepankan kesantunan dan kesopanan. Konsep dimana sekolah akan menjadi baik citranya apabila mampu secara kontinu melaksanakan budaya tersebut. UI sudah membuktikan sistem pelayanan yang berbasis korporat ini dan sangat berpengaruh terhadap kebiasaan stakeholder mereka.

---

<sup>47</sup> Alma, Buchari. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, 2005. Edisi Revisi. Alfabeta, Bandung...,hal;



terbukti hampir seluruh guru agama SD di Kabupaten Sumenep yang ada saat ini adalah lulusan lembaga pendidikan ini.

Sejalan dengan perkembangan zaman, setelah mengepakkan sayapnya selama 24 tahun, maka pada tanggal 01 Juli 1992 PGAN Sumenep harus beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumenep.

Pada awalnya berdirinya MAN Sumenep terasa sulit memperkenalkan eksistensi dirinya, karena pada saat itu masyarakat masih mengasosiasikan lembaga ini seperti PGAN Sumenep.

Dengan segala kekurangan dan keterbatasannya, MAN Sumenep terus berbenah diri dan melakukan terobosan-terobosan baik yang bersifat promotif ataupun kerjasama. Akhirnya sedikit demi sedikit masyarakat mulai mengenal dan menerimanya. Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya animo masyarakat dari tahun ke tahun. Lebih-lebih setelah MAN Sumenep bisa membuktikan bahwa dalam banyak hal lembaga tersebut tidak lebih rendah dibandingkan lembaga yang setingkat lainnya.

Lembaga yang berlokasi di Jalan KH. Agus Salim No. 19 ini dibawah 45 MAS (Madrasah Aliyah Swasta) se-Kabupaten Sumenep. Sampai saat ini MAN Sumenep telah mengalami tiga periode kepemimpinan yaitu pada periode pertama (1990-1995) Bapak Moh. Saleh BA, kedua (1995-1999) Bapak Nahrawi, ketiga (1999-2004) Bapak Mustamik yang dari waktu kewaktu





organisasinya dikoordinasikan dengan pihak Depag dan langsung dilimpahkan kepada kepala madrasah, sedangkan madrasah dalam melakukan tugasnya dibantu oleh stafnya yang terdiri dari waka madrasah urusan kesiswaan, urusan kurikulum, urusan sarana dan prasarana, urusan humas, dan keterampilan. Untuk menunjang keberhasilan dan mengatasi masalah anak didik dilakukan oleh BP yang dalam tugas-tugasnya dibantu wali kelas dan untuk kelancaran administrasi pendidikan maka pelayanan dilakukan oleh Tata Usaha (TU). Adapun struktur organisasi di MAN Sumenep adalah sebagai berikut :



#### **4. Keadaan Guru dan Karyawan MAN Sumenep**

Pendidik merupakan faktor penting dalam pendidikan karena pendidik yang akan bertanggung jawab terhadap perilaku dan pribadi anak didik sehingga guru dan karyawan sangat menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Pendidik harus mempunyai pengetahuan dan kepribadian yang baik, pendidik yang berkualitas akan menentukan keberhasilan proses belajar mengajar, karena itu di MAN Sumenep berdasarkan hasil penelitian terdiri dari berbagai lulusan perguruan tinggi baik negeri maupun swasta seperti sarjana IAIN, IKIP, UNMUH, UNISMA serta lulusan MAN, SMEA, dan PGA. Dengan demikian tidak dapat diragukan lagi kemampuannya dalam memajukan pendidikan di MAN Sumenep.



banyak siswa yang ada di MAN Sumenep dan tidak kurang guru mata pelajaran yang mengakibatkan anak didik terbengkalai dalam mendapat pendidikan dari guru.

**Tabel 2.**  
**Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan<sup>50</sup>**

Tingkat Pendidikan	Jumlah guru (Org)				Keterangan
	GT	GTT	DPK	TOTAL	
S2/S3	2	2	-	4	
S1/D4	29	28	2	59	
D2/D3	1	-	-	1	
D1/SLTA	-	-	-	-	

Menurut tingkat pendidikan seperti data yang didapatkan maka tingkat pendidikan guru cukup baik hal itu dapat kita lihat dari data tingkat pendidikan guru di MAN Sumenep yang rata-rata S1 dan S2 sehingga dapat dianalisa mereka mampu memberikan bimbingan dan pelajaran yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN Sumenep sendiri.

<sup>50</sup> (Sumber data: Arsip MAN Sumenep)





**Tabel 4.**  
**Jumlah Siswa dan Rombongan Belajar Tahun Ajaran<sup>52</sup>**

No	Keadaan siswa	Kelas I			Kelas II			Kelas III			Jumlah Total		
		L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml	L	P	Jml
1.	Jumlah Siswa	189	139	328	182	87	260	165	90	255	536	316	852
2.	Rombel	8			6			6			20		

Jumlah siswa pada tahun ajaran 2010-2011 sudah dapat dianalisa bahwa masyarakat juga mendukung dan mempercayakan anak-anaknya untuk dididik di MAN Sumenep. Hal itu membuktikan bahwa sekolah MAN Sumenep mendapat kepercayaan dari masyarakat Sumenep sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas dan mampu untuk memberikan pendidikan yang baik sesuai dengan kemajuan jaman.

#### **6. Sarana dan Prasarana MAN Sumenep**

Sarana dan prasarana merupakan alat untuk menunjang tercapainya kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini ada beberapa sarana dan prasarana di MAN Sumenep yang cukup memadai, keadaan sarana dan prasarana di MAN Sumenep sepanjang pengalaman dan pengamatan dari waktu ke waktu telah mengalami banyak peningkatan, hal ini menunjukkan

---

<sup>52</sup> (Sumber data: Arsip MAN Sumenep)

bahwa MAN Sumenep berpotensi untuk meningkatkan pendidikan sekolah agar para siswa semakin luas pengetahuan dan keterampilannya.

**Tabel 5.**  
**Keadaan Sarana dan Prasarana<sup>53</sup>**

Jenis Ruang	Jumlah H (Ruang)	Luas (m)	Kondisi Ruang (Jml Rg)			Ket.
			B	RR	RB	
Ruang Teori	20 Rg	1800 m	17	3	-	
Ruang Praktek	- Rg	- m	-	-	-	
Laboratorium	3 Rg	360 m	3	-	-	
Perpustakaan	1 Rg	115 m	1	-	-	
Aula	1 Rg	220 m	1	-	-	
Mushalla	1 Rg	48 m	1	-	-	
Ruang lain-lain	14 Rg	1047 m	9	5	-	

Dari data kondisi sarana dan prasarana di MAN Sumenep sudah dikatakan memadai karena ruangan yang tersedia untuk kelangsungan pendidikan dan proses belajar mengajar sudah ada dengan kondisi yang masih baik dan sangat layak dipergunakan yaitu ruang teori, ruang praktek, laboratorium, perpustakaan, aula, mushallah, dan ruang lainnya.

**Tabel 6.**  
**Jumlah dan Kondisi Buku Pelajaran<sup>54</sup>**

Jenis buku	Jumlah (eksp)	Kondisi Ruang			Ket.
		B	RR	RB	
B. Paket	13343	12114	302	927	
B. Penunjang	5999	5660	39	-	

<sup>53</sup> (Sumber data: Arsip MAN Sumenep)

<sup>54</sup> (Sumber data: Arsip MAN Sumenep)





“Asal muasalnya dimulai karena iri hati saya terhadap kebiasaan perusahaan untuk melayani konsumennya. Mereka sangat ramah sekali dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi perusahaan tersebut. Persinggungan saya dengan dunia bisnis dan rasa iri hati yang sangat tinggi melihat keseragaman dan keberagaman perilaku mereka membuat saya menginginkan adanya perubahan dalam memimpin sekolah ini, tapi saya tidak mau mengatakan sebagai budaya perusahaan seutuhnya, karena masih banyak cela dan hambatan untuk melaksanakan idea tersebut secara total...”<sup>55</sup>

Selanjutnya, kepada penulis Kepala sekolah menjelaskan pemahamannya tentang budaya korporat. Menurut beliau, budaya korporat adalah kebiasaan atau sistem yang dilakukan oleh perusahaan besar untuk mengembangkan dan memuaskan konsumennya, dan hampir mayoritas, perusahaan mempunyai proses *profit oriented* dan fokus pada pelanggan. Beliau juga menambahkan bahwa budaya perusahaan mempunyai keseragaman. Misalnya saja, hampir mayoritas perusahaan besar – dalam kasus menjawab telpon – mengucapkan kata-kata yang sama dan sapaan yang senada.

Tujuan yang diharapkan dalam pelaksanaan nilai-nilai korporat adalah untuk menyeragamkan perilaku organisasi. Dalam pandangan Bapak Moh. Bakri, Perilaku birokratis sangat membosankan. Perilaku organisasinya sangat bergantung pada pedoman-pedoman administrasi baku, sangat jauh dari inovasi-inovasi. Oleh karena itulah, *main point*-nya adalah merubah perilaku yang diinginkan.

Hal senada juga disebutkan oleh kepala Tata Usaha MAN Sumenep, menurutnya, kebiasaan mempersulit proses administrasi dan informasi adalah ciri

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Kepala sekolah tgl 15 Juli 2010



Tabel ini menjelaskan beberapa supplement penjelasan tentang tingkatan budaya korporat yang dilakukan dan dilaksanakan di MAN Sumenep. Pada ranah simpulannya, budaya korporat yang dilakukan menentukan betul tentang aspek-aspek psikis dan fisik sekolah. Dari kerangka Motto, Visi dan Misi hingga sampai pada tindakan dan perilaku organisasi yang semestinya dilakukan oleh seorang karyawan, Guru dan kepala sekolah sendiri sebagai pemimpin.

Hal yang unik juga dapat dilihat dari disparitas kegiatan Guru, Staff dan Kepala sekolah. Di sekolah tersebut, tugas yang diberikan kepada receptionis, dengan nilai keramahan yang ditunjukkan oleh Satpam sekolah sama baiknya dan sama-sama sopannya. Pemandangan ini berbeda sekali, dibandingkan dengan Satpam di Perguruan Tinggi atau lembaga pendidikan lain, yang menampakkan kesangarannya, agar dapat ditakuti oleh mahasiswa atau peserta didiknya.

Ritus dan ceremony apakah yang biasanya dilakukan oleh sekolah untuk mengenalkan dan mengintegrasikan nilai-nilai budaya korporat di MAN Sumenep?. Itu adalah pertanyaan lanjutan dan mengikat, yang penulis berikan kepada kepala sekolah. Dengan hal yang tidak canggung beliau menjawab :

“Meski disini termasuk Madrasah Negeri yang ada di bawah naungan Departemen Agama (DEPAG). Guru atau Karyawan baru yang akan bertugas disini diwajibkan untuk mengikuti orientasi (pengenalan) terhadap system-sistem nilai yang diadungkan di sekolah ini. Guru baru harus mengabdikan dulu sebagai bawahan dan mengobservasi apa yang dilakukan oleh para pendahulunya. Mereka tidak bisa langsung memegang mata pelajaran. Begitu hal Staff, mereka juga mengamati tindakan-tindakan staff-staff lainnya yang sudah lama bekerja di MAN Sumenep”.

Melalui system yang demikian, Sekolah mendapatkan kemudahan dalam mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan, capaian-capaian yang diinginkan. Kepala Bagian TU, mempunyai peranan khusus agar menginternalisasikan nilai-nilai budaya korporat. Menurutnya, budaya korporat sebenarnya sangat mudah dan fleksibel untuk dipahami. Budaya perusahaan menjadi hal yang tidak jelas menjadi jelas. Untuk melatih karyawan baru, bagi kami, sangatlah mudah. Mereka diwajibkan membaca aturan-aturan yang terpampang, kemudian dilatih secara tindakan.

Pemaparan-pemaparan di atas, seakan-akan lengkap tanpa ada suatu celah apapun, tanpa adanya kendala yang ada didapatkan oleh kepala sekolah. Sebenarnya, banyak kendala yang dihadapi untuk merubah kebiasaan. *Pertama*, malasnya para Staff dan tindakan *indiscipliner*. Menurut Ka. TU, mereka berfikiran bahwa apapun yang mereka lakukan di sekolah tidak akan pernah berimbas pada penghasilannya. Mereka pegawai negeri sipil, mereka merasa enjoy dalam melaknsakan tugasnya. Berbeda dengan di perusahaan yang berbasis kinerja.

*Kedua* kekauatan orang lama dan lebih Tua. Subjek yang seperti ini dapat ditemukan di seluruh organisasi. Mereka, meski secara jabatan di bawah kita, tetap berada dalam posisi yang lebih lama, maka dari itu, mereka dianggap sebagai senior dalam organisasi tersebut. Mengatur dan melatih untuk menerima budaya baru yang ingin dilaksanakan di MAN Sumenep ini mereka akan melakukan resistensi yang sangat kuat.

Untuk mengatasi dua hambatan di atas, yang dilakukan kepala sekolah, adalah mengajak mereka melihat kehebatan-kehebatan perusahaan-perusahaan besar dalam proses organisasinya. Sedangkan bagi yang lebih senior, diberikan pemahaman melalui orang ketiga (baca: motivator, kepala Depag daerah, pen), yang mudah diterima dibandingkan oleh kepala sekolah yang bergesekan secara langsung dan sama-sama mengetahui karakteristik satu sama lainnya.

## **2. Peningkatan Layanan Jasa**

Layanan jasa di Sekolah mungkin sangat berbeda dengan yang ada di perusahaan. Peralnya, keterlibatan konsumen terhadap suatu perusahaan mempunyai andil yang sangat kuat sekali, di dalam dunia pendidikan pada umumnya, hanya dibuka sedikit akses layanan informasi terhadap masyarakat yang ingin mengetahui kegiatan yang ada di lembaga tersebut. Namun, tidak di Madrasah Aliyah Negeri Sumenep.

Dalam wawancara dengan penulis, kepada sekolah MAN Sumenep menyebutkan bahwa ada dua bentuk pelayanan yang bersinggungan langsung dengan para wali murid atau masyarakat. *Pertama*, layanan informasi. Hal ini, berkaitan erat dengan kegiatan dan proses yang ada di sekolah, baik dari kegiatan, tindakan dan program-program yang di laksanakan MAN Sumenep. *Kedua*, layanan Administrasi. Administrasi berkaitan erat pada seluruh elemen sekolah, tak terkecuali para Guru dan semua orang yang berkepentingan dengan MAN Sumenep.

Sistem dua pelayanan tersebut di atas, terpusat pada kepala bidang Administrasi dan data atau yang lebih dikenal dengan Kaur Tata Usaha. Kaitan dengan ini, Ketua TU MAN Sumenep menambahkan penjelasan kepala sekolah. Bahwa pelayanan di MAN ada lagi selain informasi dan administrasi. Melainkan juga berbasis pada keluhan-keluhan yang diterima oleh stakeholder MAN Sumenep. Keluhan tersebut, terinventaris dengan baik, dan pelayanan diberikan kepada *stakholder* untuk mengatasi *gap* yang biasa terjadi. Bahkan secara lebih luas, dapat dikatakan bahwa layanan yang diberikan sekolah kepada elemen sekolah, adalah seluruh aspek-aspek yang berkaitan dengan pengembangan lembaga tanpa terkecuali. Tak ada satupun yang disembunyikan, kalau tidak termasuk pada dokumen yang diintruksikan untuk diberitakan demi pengembangan MAN Sumenep.

Apa yang dikemukakan di atas, adalah sistem yang dijalankan oleh para penyedia data. Untuk lebih detail, objek pelayanan jasa pendidikan di MAN Sumenep di bagi menjadi tiga objek sebagai berikut :

a. Layanan untuk Peserta Didik dan Guru

Pada peserta didik pelayanan yang diberikan sekolah berbentuk ketersediaan sarana dan prasarana sekolah. Fasilitas misalnya, ruang kelas yang baik. Bangku sekolah yang mencukupi dengan quota siswa, dan fasilitas penunjang lainnya seperti LCD proyektor dan komputer untuk menambahkan kompetensi siswa dalam belajar mengajar.

Selain pelayanan yang berbentuk fisik ( baca : hal yang nyata). Pelayanan lainnya diberikan berupa bimbingan-bimbingan tertentu bagi peserta didik. Bimbingan dan pendampingan merupakan pelayanan yang tidak berbentuk fisik, melainkan berbentuk psikis. Bimbingan guru yang baik akan menambahkan pengetahuan yang baik pula bagi seluruh siswanya.

Bagi Guru, MAN Sumenep juga memberikan pelayanan pengembangan pengetahuan dan keterampilan bagi Guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan-pelatihan, serta pemberian penghargaan bagi guru yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Ini semua adalah sebuah apresiasi yang diberikan sekolah bagi seorang Guru yang memberikan pelayanan dan memberikan hal terbaik bagi peserta didiknya.

#### b. Layanan Terhadap Wali Murid dan Komite Sekolah

Kepala Sekolah MAN Sumenep mengatakan bahwa pelayanan yang berkaitan dengan wali murid dan stakeholder merupakan pelayanan jasa timbal balik. Maksudnya, sekolah melayani apapun yang diinginkan, dikeluhkan dan diusulkan oleh para wali murid. Pelayanan model ini, seakan-akan memberikan ruang luas bagi seluruh wali murid dan stakeholder sekolah.

Pelayanan ini terpatri dari ungkapan kepala TU Man Sumenep yang mengatakan :

“Ini semua yang dilaksanakan dalam kaitan dengan budaya yang dilaksanakan dalam proses internal. Sedangkan dalam proses hubungan keluar, budaya kerjasama ini dilaksanakan menggunakan istilah “*nunggu bola atau menjemput bola*”. Peristilahan ini digunakan oleh kepala sekolah. Kerjasama dengan luar sekolah itu penting, lebih banyak kita

bekerjasama dengan luar maka kita akan semakin terkenal, jika semakin terkenal secara otomatis, kita akan berprestasi.”<sup>57</sup>

Dengan demikian, layanan bagi siswa tidak hanya berskala tahunan. Meski dalam penjelasan lain oleh seorang anggota TU bagian Administrasi mengatakan bahwa ada *progress report* yang diberikan pada akhir ajaran sebagai proses akuntabilitas lembaga sebagai tanggung jawab yang sudah dan akan dilaknakan pada tahun-tahun selanjutnya. Pelayanan ini, memang tidak berkaitan erat dengan sistem sehari-hari, namun memang wajib dilaksanakan untuk dapat menjaga *trust* terhadap sekolah.

Layanan terakhir untuk wali murid adalah adanya devisi khusus untuk menanggapi komplain-komplain terhadap kegiatan sekolah. Devisi ini, sebagaimana dijelaskan di atas, bertujuan untuk memberikan hal yang paling optimal bagi seluruh orang yang berkepentingan terhadap MAN Sumenep.

#### c. Layanan Terhadap Khalayak Umum

Khalayak umum yang dimaksud adalah pelayanan kepada non-peserta didik dan guru, stakeholder atau wali murid. Pelayanan ini diberikan kepada masyarakat umumnya, yang ingin mengetahui, meneliti, atau bekerjasama dengan MAN Sumenep. Dalam wawancara dengan penulis, Kepala bagian Humas MAN Sumenep mengungkapkan bahwa di Sekolah ini sering terjalin

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan kepala TU MAN Sumenep Tgl 16 Juli 2010

kerjasama yang baik lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Madrasah Swasta cukup sering studi banding ke sekolah ini<sup>58</sup>.

Adapun yang masuk dalam layanan ini adalah sebagai berikut :

- ✓ Tamu atau kunjungan dari Kementrian Agama Pusat
- ✓ Tamu atau kunjungan dari Kanwil Depag
- ✓ Tamu atau Kunjungan dari Kandepag Sumenep
- ✓ Komunikasi dengan pers dalam peliputan aktivitas sekolah
- ✓ Komunikasi dengan instansi atau perusahaan secara insentif untuk menjalin mitra kerja dan pemberdayaan aplikasi materi sekolah<sup>59</sup>

Dengan nada sambil tertawa, beliau menambahkan salah satunya pelayanan bagi akademisi seperti anda ini. Dan perlu diakui, penulis memang mendapatkan pelayanan yang sangat menarik dan berbeda sekali untuk mendapatkan seluruh aspek-aspek yang diinginkan dalam menyelesaikan tugas akhir.

Dua hal yang diceritakan di atas adalah perihal sistem dan objek pelayananan. Namun, dimensi yang lain dari pelayanan adalah subjeck pelayanan. Yaitu orang yang memiliki kompetensi untuk menkomunikasi pelayanan tersebut, atau alat yang digunakan oleh lembaga dalam menyampaikan *masage* yang diinginkan oleh MAN Sumenep.

Perlu diakui juga pada aspek ini, kepala sekolah MAN Sumenep tidak dapat menjelaskan tentang kompetensi dari *comunican* layaknya dalam sistem perusahaan besar. Baginya, devisi sekolah yang dapat berkomunikasi dengan

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan HUMAS tgl 16 Juli 2010

<sup>59</sup> Sumber data TU MAN Sumenep

masyarakat umum, yang membutuhkan informasi tentang sekolah adalah mereka yang menjabat dalam posisi tersebut. Misalnya, ada permasalahan dalam perkembangan siswa, maka Wakil Kepala Sekolah bagian kesiswaan adalah orang yang bertanggung jawab untuk memberikan informasi terkait kesiswaan. Sedangkan orang lain tidak bisa memberikan penjelasan tentang kondisi peserta didik seutuhnya.

Subjek yang berkomunikasi juga dibekali untuk bertindak sesuai dengan sistem budaya yang sudah dijelaskan di atas. Jadi, seandainya ada orang yang kurang mampu memahami bahasa Indonesia dengan baik, maka sekolah mempersilahkan subjek tersebut untuk berbahasa madura. Hal ini dilakukan untuk menyampaikan Informasi tentang sekolah secara komprehensif. Tidak parsial saja.

Inti dari seluruh hantaran data yang ada di atas, menjelaskan beberapa dimensi-dimensi pelayanan lembaga pendidikan yang diberikan MAN Sumenep. Dimensi tersebut, dikategorikan melalui sistem Informasi dan Administrasi, Objek yang butuh terhadap pelayanan prima di Sekolah serta orang yang berhak dalam melaksanakan pelayanan. Administrator hanya mempunyai tugas dalam hal surat menyurat dan wewenang notulensi, tidak dapat memberikan informasi selain pada domain wewenangnya.

### **3. Implementasi Budaya Korporat Untuk Pelayanan Jasa Pendidikan**

Kerangka implementatif pastinya diawali pemahaman yang mendalam akan suatu permasalahan atau materi. Jadi, melaksanakan budaya perusahaan masuk pada budaya birokratis bukan merupakan hal yang mudah. Tapi juga





kembali. Tugas receptionis adalah mengucapkan salam dan senyuman perpisahan.

Ungkapan verbal yang disebutkan adalah “selamat pagi” atau “selamat siang”, “ada yang bisa kami bantu?” dan seterusnya. Ungkapan ini diseragamkan kepada siapapun yang menginginkan pengetahuan tentang MAN Sumenep tersebut, tak terkecuali wali siswa-siswa. Karena mayoritas berbahasa madura, maka receptionis diperbolehkan untuk menggunakan sapa’an-sapa’an khas madura.

Setandarisasi pelayanan lainnya adalah perlakuan khusus bagi siswa berkebutuhan khusus. Pada kasus yang satu ini, di MAN Sumenep, siswa yang berasal dari kepulauan di sediakan asrama khusus untuk dapat menampung dan memberikan pelayanan optimal. Hal yang seperti ini, kepala sekolah mencontoh kebiasaan pondok pesantren yang menyediakan lahan untuk memberikan *twenty-four hours* kepada siswanya. Sedangkan pada aspek perusahaan, sistem ini banyak diberikan kepada konsumen yang tidak dapat mengakses toko atau perusahaan karena kesibukan mereka.

Jadi, budaya korporat yang dicontoh berasal dari pelbagai pergesekan pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah, budaya korporat yang dilaksanakan pula cukup bertujuan memuaskan keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam pengembangan lembaga ini. Standardnya bisa dilihat dalam lampiran untuk memberikan gambaran yang lengkap tentang budaya korporat yang dilaksanakan di MAN sumenep.





## C. Analisis Data

### 1. Pembentukan Budaya Korporat

Rhenald Kasali merupakan sosok utama yang menginginkan adanya perubahan paradigma berfikir seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Tulisan dia yang paling fenomenal adalah “*Change*”. Buku ini menjadi inspirasi banyak orang untuk memikirkan kembali budaya organisasi yang sebenarnya. Selanjutnya, juga dalam bukunya, dia membahas Sistem nilai-nilai dalam perusahaan besar skala Dunia dengan baik sekali. Meski tanpa secara eksplisit berbicara tentang Pegawai Negeri Sipil. Tapi, pada buku keduanya berjudul *Re-Code*, barulah dia membahas tuntas kebiasaan malas dari seorang pegawai negeri sipil, tidak hanya di Indonesia melainkan juga dari pelbagai belahan Dunia.

Skripsi ini memang tidak membahas tentang Rhenald Kasali, namun perlu diakui, definisi tentang budaya korporat yang secara lengkap dan aplikatif bisa ditemukan dalam bukunya yang tiga seri tersebut. Menurutnya, budaya korporat adalah :

“Secara etimologis budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima anggota baru<sup>61</sup>. Tujuan budaya adalah melengkapi para anggota dengan rasa identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Korporat adalah perusahaan. Jadi budaya korporat merupakan sistem nilai yang dianut dan diyakini mampu mengembangkan dan memelihara kebiasaan yang ada di dalam perusahaan<sup>62</sup>.”

Set nilai perusahaan yang paling nampak adalah keseragaman, mobilitas dan progresifitas yang tinggi. Keseragaman bukan berarti sistem otokrasi dalam

<sup>61</sup> W. Jack Duncan, *Organization Culture : Getting Fix on Elusive Concep*”, *Academy of Management Executive*, 3, (1989), 229.

<sup>62</sup> Rhenald Kasali, *Change*, 2005, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 297

pemerintahan, melainkan keseragaman idea dan keyakinan (*faith*) akan kemajuan perusahaan. Keyakinan akan sesuatu biasanya dituangkan dalam beberapa *artifact*, simbol, ataupun logo. Mobilitas adalah kemampuan untuk meng-*create* sesuatu. Inovasi dan adaptasi yang tanpa henti mesti harus dilakukan agar sampai pada tujuan yang diinginkan. Progresifitas adalah kemampuan dalam berkolaborasi dengan konsument-konsument dan perusahaan lainnya.

Kerangka teori inilah yang juga bisa ditemukan di Lapangan, yakni di MAN Sumenep. Kepala sekolah dan para karyawannya diajak untuk menciptakan iklim dan budaya organisasi layaknya perusahaan-perusahaan besar. Berbeda dari kebiasaan lembaga pendidikan lainnya, yang lebih suka pada nilai-nilai lama, yang sangat merumitkan dan menyusahkan stakeholder sekolah.

Fakta itu sesuai dengan hasil pernyataan dari kepala sekolah bahwa beliau merasa terinspirasi oleh kebiasaan perusahaan-perusahaan besar dalam upaya rekrutment, manajemen dan pola pengelolaan organisasinya. Cerita lainnya yang bisa didapatkan di lapangan adalah adanya dinding-dinding yang berisikan aturan-aturan dan kode etik yang selalu dikedepankan dibandingkan azas kekerabatan. Profesionalisme kerja dan peningkatan kerja menjadi instrument menentukan kepiawayan seorang karyawan atau personalia sekolah.

Untuk lebih memperjelas dan merekonstruksi antara temuan teoritik serta temuan lapangan. Penulis menyajikan tabel *framing* sebagai berikut :

Kajian Teori	Temuan Lapangan di MAN Sumenep
Pengertian : budaya korporat sebagaimana yang dijelaskan di atas, adalah suatu nilai-nilai kebiasaan yang biasa dilaksanakan oleh beberapa perusahaan untuk membentuk karakteristik, kepercayaan dan komitmen dalam bertindak dan bertingkah laku Prosedure pembentukan budaya korporat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- simbol</li> <li>- Bahasa</li> <li>- Ritus dan Ceremony</li> <li>- Cerita ketokohan</li> </ul>	Budaya Korporat dibangun melalui sistem nilai yang diadopsi dari perusahaan dan diimplementasikan untuk memperbaiki sistem perilaku, budaya dan karakteristik organisasi. Misalnya, pada penyeragaman tindakan, perilaku dan komitmen yang kuat dalam mengembangkan lembaga.  Semua ini berada pada jabaran Visi, Misi dan Renstra MAN Sumenep. Ritus dan ceremony dimulai dari penerimaan, pelatihan dan pengintegrasian nilai-nilai dalam lembaga pendidikan.

Melalui tabel dapat dikatakan secara gamblang bahwa adanya keinginan dan komitmen yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meninternalisasi nilai-nilai budaya perusahaan. Menurut pendapat penulis, apa yang dilaksanakan oleh MAN Sumenep, sebagian besar, memang sudah melakukan apa yang dimaksud budaya korporat. Meski ada beberapa kelemahan-kelemahan yang di temukan dilapangan terkait ketidaksesuaian antara teori-teori budaya perusahaan tersebut.

Salah satunya adalah tatanan sistem yang dikatakan sebagai wujud pengikat dari budaya perusahaan di sekolah tidak tertuang secara eksplisit menyebutkan bahwa budaya tersebut diadopsi. Semestinya, dalam kerangka teori ada cerita-cerita dalam sistem nilai yang terus menerus ditulis dan didiskusikan untuk mengembangkan budaya perusahaan di MAN Sumenep.

Hal yang lain yang tidak ditemukan adalah perbedaan perlakuan antara staff, guru dan murid yang signifikan. Di perusahaan, delegasi wewenang dan tindakan,



optimal. Pelayanan yang baik merupakan kunci sukses dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja lembaga.

Secara teoritik, Kotler dalam Rambat jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik atau sebaliknya. Teori pendefinisian tentang jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya dikonsumsi dan dinikmati secara bersamaan dengan waktu produksi dan nilai tambah yang sangat baik.

Sedangkan jasa pendidikan, secara teoritik, yang dimaksud disini adalah melayani masyarakat bukan berjualan materi-materi atau bahan pelajaran sekolah, karena hakekat pelayanan di bidang pendidikan bukan untuk mencari keuntungan secara finansial. Oleh karena itu, kebijakan pemerintah selalu mengupayakan bahwa pendidikan dapat dinikmati oleh seluruh rakyat di negaranya, tanpa kecuali.

Intinya, pelayanan jasa pendidikan adalah ketersediaan sarana prasarana yang lengkap, baik yang primer seperti kelas dan bangku, atau yang sekunder berbentuk alat-alat produk tekhnologis. Sedangkan layanan yang tak terlihat adalah layanan informasi yang mencukupi untuk bisa memuaskan perasaan dan kebutuhan masyarakat tentang pendidikan yang diinginkan. Adanya *progress report* mendedikasikan wujud pelayanan pendidikan yang tidak nampak karena hanya merupakan laporan tertulis tentang perkembangan lembaga dan peserta didiknya.

Intinya, dalam penilaian penulis, menelik fakta dan teori yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan sementara, bahwa MAN Sumenep sudah melakukan pelayanan pendidikan dengan baik. Upaya peningkatan-peningkatan juga perlu dilakukan. Salah satunya adalah pemberian kemampuan bagi pemberi pelayanan di Bagian Administrasi dan Infomasi. Tindakan dan perilaku seseorang dalam melakukan pelayanan sangat berpengaruh terhadap penilaian seseorang tentang substansi layanan yang diberikan oleh sekolah atau lembaga pendidikan.

Selain itu, sistem manajerial pelayanan mestinya juga diperbaiki. Perbaikan tersebut menyangkut pengelolaan data-data yang dapat diakses lebih mudah. Dalam kajian manajemen, ada dua kata kunci sebagai indikator keberhasilan suatu lembaga. *Pertama* ialah efesiensi, yaitu perihal yang berkaitan pada waktu dan dana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pelayanan. Yang banyak terjadi di lembaga pendidikan memperlama proses pelayanan lebih menguntungkan dibandingkan memperpendek proses pelayanan. *Kedua*, berkaitan dengan efektivitas, yaitu ketepatan layanan yang diberikan. Hal ini penting untuk dilakukan untuk memberikan pelayanan yang tepat sasaran. Pelayanan terkadang, bahkan sangat sering salah sasaran, misalnya saja pada pemondokan bagi siswa yang dari luar pulau. Terdengar dari beberapa cerita masyarakat bahwa tidak semua yang tinggal di Asrama tersebut merupakan anak yang berasal dari luar pulau sumenep, melainkan juga banyak yang berasal dari dekat sekolah.

### **3. Implementasi Budaya Korporat Untuk Peningkatan Pelayanan Jasa**

#### **Pendidikan**

Ada dua *core subject* pada pembahasan kali ini, yaitu tentang budaya-budaya yang menghambat dalam pelaksanaan budaya korporat. Subjek pertama adalah beberapa hambatan atau kendala-kendala yang akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi lainnya. Subjek kedua, adalah konsep implementatif dalam melaksanakan budaya korporat setelah meminimalisir penyumbat terlaksananya budaya korporat.

Adapun penghambat tersebut biasa dikenal dengan beberapa budaya laten birokrasi atau organisasi. Salah satunya adalah budaya menyangkal dan berkelompok sesuai dengan kepentingan mereka. Budaya menyangkal ada diakibatkan karena mereka tidak dapat mempercayai idea gagasan yang dimunculkan oleh seseorang atau pimpinan dalam organisasi. Sedangkan budaya kelompok yang berkepentingan, adalah suatu kelompok yang biasanya kelompok klasik yang tergantikan posisinya oleh kelompok baru.

Fakta di MAN Sumenep disebutkan kendala penolakan atau penyangkalan dalam melaksanakan budaya korporat ini tidak begitu tampak. Namun, budaya penyangkalan dikarenakan adanya kepentingan kelompok “tua” yang merasa terancam dengan beberapa aturan-aturan baru yang dikeluarkan oleh adik angkatannya tersebut. Seba itulah, strategi kepemimpinan dibutuhkan untuk memberikan pemahaman (*mutual understanding*) antara pengurus sekolah dan para mantan pengurus yang sama-sama merasa punya hak dalam pengelolaan MAN Sumenep.

Dalam pandangan penulis apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dan staff-nya untuk memberikan pemahaman kepada para pendahulu mereka sangatlah bagus.

















