

MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN MUTASI SISWA PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN GRESIK

Nur Choirunisa Aini Mufidah*, Oktarizka Reviandani
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Email: Nurmufida437@gmail.com

Received: 06-09-24; Revised: 23-09-24; Accepted: 04-11-24

Abstrak

Pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan yang disediakan pemerintah dengan tujuan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, meningkatkan kesejahteraan dan mewujudkan keadilan sosial. Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik di akhir tahun 2022 mendapatkan penilaian paling rendah yakni 36,41 dari 7 instansi objek penilaian ombudsman. Data yang didapatkan peneliti menyebutkan beberapa indikator yang salah satunya mengenai pelayanan mutasi siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam meningkatkan pelayanan mutasi siswa berdasarkan teori Manajemen Strategi oleh Fred R David. Dalam proses manajemen strategi terdapat 3 tahapan yaitu, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik telah berupaya meningkatkan pelayanan mutasi siswa melalui penyempurnaan standar, inovasi aplikasi, dan pelatihan staff. Namun, implementasi masih terkendala oleh kurangnya informasi masyarakat, sikap pelayanan staff yang belum ramah, serta pengembangan aplikasi yang belum selesai. Penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk memantau efektivitas jangka panjang dari strategi yang telah diterapkan dan mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan mutasi siswa dan penelitian ini dapat mengevaluasi dampak dari perubahan kebijakan pendidikan terhadap pelayanan mutasi siswa.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Pelayanan Publik, Mutasi Siswa

Abstract

Public services are all forms of services provided by the government with the aim of meeting the basic needs of society, improving welfare and realizing social justice. The Gresik Regency Education Office at the end of 2022 received the lowest assessment of 36.41 out of 7 ombudsman assessment object agencies. The data obtained by researchers mention several indicators, one of which is regarding student transfer services. this study aims to determine and describe the strategy of the Gresik Regency Education Office in improving student transfer services based on the theory of Strategic Management by Fred R David. In the strategic management process there are 3 stages, namely, strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques based on observation, interviews, and documentation. The research shows that the Gresik Regency Education Office has tried to improve student mutation services through improving standards, application innovation, and staff training. However, implementation is still constrained by a lack of public information, unfriendly staff service attitudes, and unfinished application development. Longitudinal research can be conducted to monitor the long-term effectiveness of the strategies that have been implemented and measure the level of public satisfaction with the service.

Keywords: Strategic Management, Public Services, Student Transfers

*Alamat Korespondensi

Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang berbunyi “Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan untuk warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pelayanan publik merupakan segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik yakni aparat pemerintah dengan tujuan memenuhi kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pongantung, M. C., Dengo, S., & Mambo, R. 2021).

Ombudsman Republik Indonesia sudah melaksanakan penilaian kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik sejak tahun 2015. Sesuai dengan tugas dari Ombudsman yaitu sebagai pengawas penyelenggara pelayanan publik dengan tujuan untuk mencegah adanya maladministrasi. Di akhir tahun 2022 Ombudsman RI melakukan penyempurnaan pada komponen penilaian, selain mengukur kinerja inti, evaluasi juga dilakukan terhadap

kompetensi penyelenggara, kelengkapan sarana dan prasarana, kepatuhan terhadap standar pelayanan yang telah ditetapkan, serta mekanisme pengelolaan pengaduan.

Pada awal tahun 2023, Ombudsman RI mempublikasikan Indeks Pelayanan Publik (IPP) di Jawa Timur yang meningkat daripada tahun sebelumnya. Namun, Ombudsman RI juga memberikan pernyataan yang kurang baik mengenai salah satu kabupaten yang ada di Jawa Timur disebabkan masih belum optimal dalam melaksanakan pelayanan publik. Kabupaten tersebut adalah Kabupaten Gresik, pernyataan tersebut berisikan bahwa dari 38 Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Gresik mendapatkan urutan ke-38 dengan total skor 57,65. Skor tersebut menurun jika dibandingkan pada 2021 yang memiliki skor 64,96 (Jawa Pos, 2023).

Pada awal tahun 2023, beberapa instansi penyelenggara pelayanan publik di Kabupaten Gresik masih belum berjalan dengan baik dan mengalami penurunan. Hal tersebut diperjelas kembali oleh kepala perwakilan Ombudsman RI Jawa Timur yang mengatakan bahwa minimnya skor Kabupaten Gresik itu disebabkan mayoritas kurang pada pengelolaan pengaduan seperti

tidak mendokumentasikan monev atas laporan Masyarakat (Jawa Pos, 2023).

Tabel 1 Skor 7 Pelayanan Penyelenggara Pelayanan Publik Kabupaten Gresik

| Skor Pelayanan Penyelenggara Pelayanan Publik Kabupaten Gresik | | |
|--|--|-------|
| No | Nama Instansi | Skor |
| 1. | Puskesmas Kebomas | 63,84 |
| 2. | Puskesmas Alun-Alun | 60,82 |
| 3. | Dinas Kesehatan | 65,24 |
| 4. | Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil | 64,37 |
| 5. | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu | 68,44 |
| 6. | Dinas Sosial | 44,42 |
| 7. | Dinas Pendidikan | 36,41 |

(Sumber : koran Jawa Pos, 29 Januari 2023)

Berdasarkan data dalam tabel 1 dapat dijelaskan bahwa dari 7 instansi penyelenggara pelayanan publik yang ada di Kabupaten Gresik, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik mendapatkan skor terendah dengan jumlah 36,41. Sesuai dengan penilaian Ombudsman yang diberikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, terdapat beberapa permasalahan yang berhubungan dengan pelayanan yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik.

Indikator penilaian tersebut terdiri dari empat dimensi meliputi *input* (kompetensi penyelenggara pelayanan dan sarana prasarana), dimensi proses (pemenuhan standar pelayanan), *output* (mewawancarai

pemohon layanan soal persepsi maladministrasi), serta pengelolaan pengaduan. Dari beberapa dimensi penilaian Ombudsman RI, menghasilkan detail penilaian yang didapatkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, yakni sebagai berikut :

- Tidak adanya petunjuk persyaratan, sistem mekanisme, dan prosedur dalam bentuk fisik yang dapat membantu masyarakat dalam mengajukan pelayanan mutasi secara langsung;
- Jangka waktu penyelesaian pelayanan mutasi cukup lama, dan belum ada bentuk fisik maklumat pelayanan yang dimiliki;
- Ketersediaan kegiatan pelayanan khusus bagi kelompok rentan tidak tersedia kegiatan. Perlu dilakukan 5 kegiatan (kunjungan ke rumah/jemput bola, pendampingan khusus, penyuluhan khusus, ada prioritas antrian, dan ada Petugas Khusus);
- Ketersediaan atribut pelaksana pelayanan hanya tersedia 3 (tiga) jenis, yaitu nama dada, ID Card, dan seragam, perlu ditambah papan nama dan nama meja;
- Ketersediaan Pelayanan Terpadu masih pada Tingkat eselon/Dinas.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Fred R. David dalam Purwanto, Bambang Heru, dan Afandi M. N. (2021), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah proses sistematis memilih alternatif strategi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk mendukung gerak usaha organisasi dalam upaya mewujudkan target atau tujuan yang telah ditentukan. Manajemen strategi mengalami tiga proses, yaitu perumusan strategi (*formulating strategy*), implementasi strategi (*implementing strategy*) dan evaluasi terhadap strategi (*evaluating strategy*). Tujuan manajemen strategi yaitu memanfaatkan serta membuat kesempatan baru dan berbeda untuk masa depan. Pemilihan teori tersebut berdasarkan pada permasalahan dan berita yang telah didapatkan oleh peneliti. Adanya peningkatan penilaian yang didapat oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik juga menjadi alasan pemilihan teori.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Dalam penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji hipotesis (Hardani et al, 2020:54). Alasan digunakannya penelitian deskriptif adalah mengacu pada permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu ingin diperolehnya gambaran dan deskripsi yang mendalam tentang strategi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam meningkatkan pelayanan mutasi Siswa SD/SMP.

Menurut Sugiyono (2015) dalam Abdul Fattah Nasution (2023:34) penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti merupakan instrumen kunci. Menurut Saryono (2010) dalam Abdul Fattah Nasution (2023:34), peneliti kualitatif memulai kerjanya dengan memahami gejala-gejala yang menjadi pusat perhatiannya.

Dengan jalan menceburkan dirinya (melakukan *participant observation*) ke dalam medan dengan pikiran seterbuka mungkin, serta membiarkan inpresi timbul. Selanjutnya dilakukan *check* dan *recheck* dari satu sumber dibandingkan dengan sumber lain sampai peneliti merasa puas dan yakin bahwa informasi yang dikumpulkan itu benar (Hardani et al, 2020:40).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. Penetapan lokasi dilakukan dengan pertimbangan peneliti yakni karena peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana berjalannya proses pelayanan publik yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, karena berdasarkan data yang dijelaskan oleh Ombudsman RI bahwa Kabupaten Gresik adalah kabupaten yang mendapatkan skor terendah dari 38 kabupaten/kota se- Jawa Timur. Lalu Dinas Pendidikan merupakan instansi penyelenggara pelayanan publik yang mendapatkan skor terendah dari 7 instansi penyelenggara pelayanan publik yang skornya berada di bawah rata-rata.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah

mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Abdussamad, 2021:142). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara atau *interview* adalah bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi atau dapat diartikan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab antara peneliti dengan obyek yang diteliti. Tujuan wawancara ialah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati orang lain, bagaimana pandangannya tentang dunia, yaitu hal-hal yang tidak peneliti ketahui melalui observasi (Abdussamad, 2021:143). Pada penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan beberapa informan yang memiliki keterkaitan erat dengan penyusunan dan penerapan strategi dalam meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, Kepala Bidang Pengelolaan Pendidikan SMP, Kepala Bidang

Pengelolaan Pendidikan SD, staf pemberi layanan mutasi siswa dan masyarakat.

2. Observasi

Menurut Sukmadinata dalam Hardani (2020:124) menyatakan bahwa observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun nonpartisipatif. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi nonpartisipatif dengan datang ke lokasi penelitian yaitu kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, namun tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien (Hardani, 2020:149). Sugiyono (2015) dalam Hardani (2020:150) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen

bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.

Teknik Penentuan Informan

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dan *sampling snowball*. Menurut Abdussamad (2021:137), *purposive sampling* adalah pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti. Jadi, dalam penelitian ini informan yang akan digunakan sebagai sumber data utama adalah informan yang mampu memberikan informasi mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Menurut Abdussamad (2021:135), teknik *sampling snowball* (bola salju) adalah metoda sampling di mana sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke

responden yang lainnya, biasanya metoda ini digunakan untuk menjelaskan pola-pola sosial atau komunikasi (sosiometrik) suatu komunitas tertentu. Prosedur pelaksanaan teknik *sampling snowball* dapat dilakukan bertahap dengan wawancara mendalam dan kuesioner.

Teknik Analisis Data

Analisis data, menurut Bogdan dalam (Hardani et al, 2020:161), adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari catatan lapangan, hasil wawancara dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data pada penelitian kualitatif bersifat induktif yang berdasarkan dari data yang diperoleh dan selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman dalam (Hardani et al, 2020) yang melalui beberapa tahap, Berikut penjelasan tahap-tahap tersebut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan berbagai macam cara yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan data tersebut diproses sebelum disajikan melalui proses pencatatan atau pengetikan.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

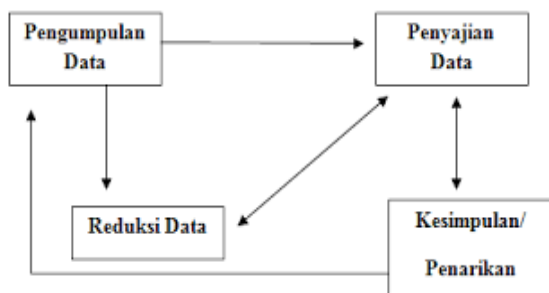
Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan-simpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi (Hardani et al, 2020:164). Pada penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan cara mengecek data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi lalu dikaitkan satu dengan yang lainnya sehingga dapat menguatkan data yang diperoleh.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian yang dimaksud Miles & Huberman adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan (Hardani et al, 2020:167). Penyajian data dalam penelitian ini berupa teks yang bersifat naratif guna untuk menyajikan hasil observasi dan wawancara dari informan, tabel digunakan untuk memudahkan pembaca dalam memahami data dan bagan untuk melengkapi proses analisis sehingga penelitian lebih menarik dan dapat ditarik kesimpulan.

4. Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusions Drawing and Verifying*)

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian sebelumnya atau, keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif. Simpulan yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan interpretasi dan pembahasan (Hardani et al, 2020:171).



Gambar 1 Teknik Analisis Data Miles dan Huberman
Sumber : Hardani et al (2020 :174)

Hasil dan Pembahasan

Menurut Fred R. David dalam Purwanto, Bambang Heru, dan Afandi M. N. (2021:38), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. David dalam Purwanto, Bambang Heru, dan Afandi M. N. (2021), proses pada manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi,

implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Berikut uraian pembahasan penelitian berupa analisa dengan menggunakan landasan teori dengan fokus dan sasaran kajian sebagai berikut:

1) Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup mengembangkan misi, mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi dari eksternal dan internal (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), menentukan perencanaan jangka panjang, dan memilih strategi tertentu dan strategi alternatif untuk dilakukan Fred R. David dalam Purwanto, Bambang Heru, dan Afandi M. N. (2021:46). Dalam hal tersebut untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan pelayanan mutasi siswa. Proses perumusan visi dan misi ini dilaksanakan setiap 5 tahun sekali sesuai dengan berakhirnya renstra sebelumnya dan terpilihnya Bupati Kabupaten Gresik yang baru. Dalam proses perumusan visi misi ini melibatkan para pemangku kepentingan, di antaranya pemimpin, pegawai, dan pemangku kepentingan lainnya untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan. Visi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah mewujudkan Gresik baru, yang lebih mandiri, sejahtera, berdaya saing, dan berkemajuan berlandaskan akhlakul karimah.

Misi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah menciptakan tata kelola pemerintah yang bersih, akuntabel, serta mewujudkan kepemimpinan yang inovatif dan kolaboratif, membangun infrastruktur yang berdaya saing, memakmurkan desa dan menata kota, mendorong kemandirian ekonomi yang seimbang antar sektor dan antar wilayah, membangun insan Gresik unggul yang cerdas, mandiri, sehat dan berakhlakul karimah, meningkatkan kesejahteraan sosial dengan menciptakan lapangan kerja, dan menjamin pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat Gresik.

Pada lima misi tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik ikut berperan dalam pembangunan daerah dan berkontribusi kepada pemerintah daerah. Kabupaten Gresik pada misi ke empat dengan tujuan menguatkan pembangunan masyarakat Gresik yang baru, berkualitas dan berkeadilan berlandaskan akhlakul karimah dengan sasaran meningkatnya kualitas penyelenggaraan layanan pendidikan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dari eksternal dan internal dalam berbagai bentuk seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan internal yang dimiliki Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik

setelah mendapatkan penilaian dari Ombudsman ada pada prosedur yang jelas dan terstruktur yakni adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mudah dipahami oleh petugas dan masyarakat yang ingin mengajukan permohonan, sumber daya manusia yang dimiliki juga sudah cukup kompeten dan memahami regulasi mutasi siswa.

Pemberian layanan yang optimal pada bidang pendidikan bagi masyarakat Kabupaten Gresik merupakan komitmen dari Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. Namun dalam proses pemberian layanan terdapat hal-hal yang menghambat, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Prasetya selaku Kepala Bidang Pengelolaan Pendidikan SMP pada saat wawancara sebagai berikut :

“Untuk hambatan yang sering terjadi adalah keterlambatan dalam pelayanan mutasi siswa SD/SMP, hal ini dikarenakan para pejabat yang seharusnya bertanggung jawab untuk menandatangani dokumen mutasi siswa jarang ada di kantor. Kadang ada rapat bersama para pejabat lain, atau kegiatan di luar kantor yang menghambat proses pelayanan mutasi siswa SD/SMP” (hasil wawancara 10 Juli 2024).

Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Ibu Ayunda dari Kecamatan Cerme selaku masyarakat yang

mengajukan mutasi siswa. Beliau mengatakan:

"Prosesnya terlalu lama, saya harus menunggu berhari-hari. Katanya menunggu tanda tangan dari pejabat yang sedang ada dinas di luar kota secara bersamaan. Jadi tidak bisa satu hari selesai mbak" (hasil wawancara 10 Juli 2024).

Ancaman eksternal berupa perubahan kebijakan pemerintah dan meningkatnya jumlah mutasi siswa di setiap tahun juga disampaikan oleh bapak Herawan Eka Kusuma, Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, pada saat wawancara sebagai berikut:

"Untuk ancaman dari eksternal ini biasanya ada pada perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan yang dapat berubah sewaktu-waktu, dan hal ini dapat berdampak pada proses mutasi siswa. Jadi Dinas Pendidikan perlu selalu mengikuti perkembangan atau perubahan kebijakan dan menyesuaikan pelayanan mutasi siswa SD/SMP agar sesuai dengan regulasi yang berlaku. Selain itu, meningkatnya jumlah siswa, jadi jumlah siswa yang ingin melakukan mutasi terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat menyebabkan penumpukan antrian dan memperlambat proses pelayanan" (hasil wawancara 9 Juli 2024).

Pernyataan mengenai peningkatan jumlah pelayanan mutasi siswa SD/SMP dapat dibuktikan dengan data yang

diperoleh peneliti saat wawancara yang diolah peneliti pada tabel 2.

Tabel 2 Rekap Data Permohonan Mutasi Siswa

| No | Tahun | Jumlah Mutasi Keluar | |
|----|-------------|----------------------|-----|
| | | SD | SMP |
| 1. | 2021 | 46 | 25 |
| 2. | 2022 | 70 | 37 |
| 3. | 2023 | 125 | 49 |
| 4. | 2024 - Juni | 155 | 90 |

Sumber : Arsip Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, 2024

Tabel 3 Rekap Data Permohonan Mutasi Siswa

| No | Tahun | Jumlah Mutasi Masuk | |
|----|-------------|---------------------|-----|
| | | SD | SMP |
| 1. | 2021 | 70 | 32 |
| 2. | 2022 | 89 | 40 |
| 3. | 2023 | 98 | 55 |
| 4. | 2024 - Juni | 106 | 102 |

Sumber : Arsip Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik, 2024

Berdasarkan data yang ada pada tabel 2 dan 3 menunjukkan bahwa jumlah permohonan mutasi siswa pada setiap tahunnya meningkat. Meningkatnya jumlah permohonan mutasi siswa dapat meningkatkan beban kerja bagi staf Dinas Pendidikan. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan yang berakibat pada penurunan pelayanan. Kemudian ditambahkan oleh Bapak Sunikan selaku Kepala Bidang Pengelolaan Pendidikan SD, menjelaskan tentang ancaman eksternal lain pada saat wawancara yakni sebagai berikut.

"Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang pesat dapat memicu munculnya platform *online* untuk pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Hal tersebut dapat menjadi

ancaman bagi Dinas Pendidikan yang masih menggunakan sistem manual. Dinas Pendidikan perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan memanfaatkan TIK untuk meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP” (hasil wawancara 10 Juli 2024).

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak Agus Susilo, selaku masyarakat yang mengajukan mutasi siswa. Beliau mengatakan bahwa:

“Pelayanan mutasi siswa SD/SMP di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik ini masih pakai manual mbak, belum menggunakan *website* ataupun aplikasi tersendiri untuk permohonan mutasi siswa. Jadi, saya harus datang langsung ke kantor Dinas Pendidikan mbak” (hasil wawancara 10 Juli 2024).

Kelemahan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik pada saat sebelum adanya penilaian yang dilaksanakan oleh Ombudsman adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) yang kurang detail, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang belum mendukung, menyebabkan proses pelayanan kurang lancar. Faktor hambatan dan ancaman internal yang dirasakan oleh Dinas Pendidikan adalah sering terjadi adalah keterlambatan dalam pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Hal ini dikarenakan para pejabat yang bertanggung jawab menandatangani permohonan mutasi siswa memiliki kesibukan yang sama di waktu yang

bersamaan. Kemudian ancaman dan hambatan dari eksternal ini ada pada perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan yang dapat berubah sewaktu-waktu selama proses pemberian pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Ancaman pada aspek eksternal adalah kurang lengkapnya dokumen persyaratan yang dibawa oleh masyarakat dan menyebabkan proses pelayanan mutasi sedikit terhambat.

Perumusan strategi juga melalui proses menentukan perencanaan jangka Panjang. Proses pelayanan mutasi siswa SD/SMP perlu perencanaan jangka Panjang, yaitu melakukan pelayanan yang lebih baik lagi terutama dalam pelayanan secara digitalisasi. Dalam hal digitalisasi ini tentu perlu adanya kerjasama dengan *stakeholder* lain, seperti konsultan untuk menyusun SOP dan inspektorat untuk monitoring dan evaluasi. Dalam pelaksanaan program kerja yang sudah dirumuskan, para pegawai pemberi layanan mutasi siswa diberi pembekalan mengenai pelayanan mutasi siswa SD/SMP melalui sosialisasi dan pelatihan, baik oleh Dinas Kabupaten Gresik ataupun oleh pemerintah daerah, dan pemerintah pusat.

Tahapan proses perumusan strategi juga harus memilih strategi tertentu dan

strategi alternatif untuk dilakukan. Dalam rangka meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik memiliki strategi-strategi khusus yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Strategi tersebut di antaranya, yang pertama adalah strategi kebijakan pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Dalam hal ini kebijakan yang dirumuskan oleh dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah menyederhanakan SOP dalam bentuk digitalisasi.



Gambar 1 Buku Saku Pelayanan Dinas Pendidikan (Sumber : Dokumentasi Penulis, 2024)

Setelah mendapatkan penilaian dari Ombudsman, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik melakukan perbaikan dalam hal SOP sesuai dengan gambar 1 berupa Buku Saku Pelayanan Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. Buku saku tersebut berisikan beberapa standar pelayanan dan alur pelayanan lain yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. Namun, belum ada x

banner yang menunjukkan mengenai alur pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Hal tersebut yang menyebabkan beberapa masyarakat sering mengalami permasalahan kurang lengkapnya dokumen yang dibawa, sehingga berakibat terlambatnya proses pengajuan pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Buku saku tersebut menjelaskan mengenai standar pelayanan pengurusan mutasi siswa SD/SMP, seperti pada gambar 2.

Gambar 2 Standar Pelayanan Pengurusan Mutasi Siswa SD/SMP



Gambar 2 Standar Pelayanan Pengurusan Mutasi Siswa SD/SMP (Sumber : Dokumentasi penulis, 2024)

Selain standar pelayanan pengurusan mutasi siswa SD/SMP yang berisikan tentang syarat-syarat dokumen yang dibutuhkan untuk mengajukan permohonan mutasi siswa SD/SMP, buku saku tersebut juga berisikan alur pelayanan pengajuan mutasi siswa SD/SMP. Seperti pada gambar 3 yang menunjukkan alur pelayanan mutasi siswa

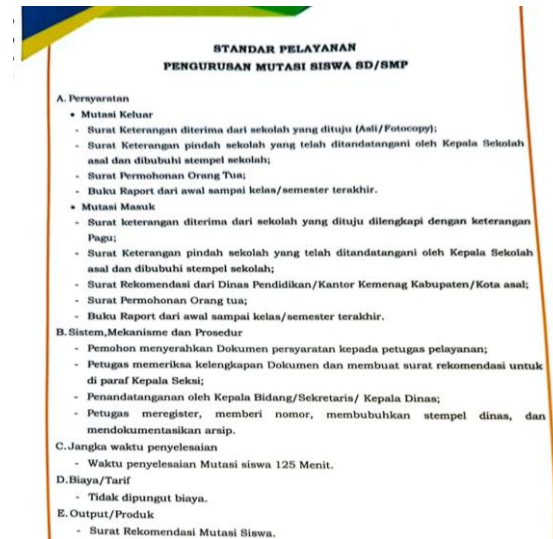
SD/SMP. Namun standar pelayanan dan alur pelayanan tersebut tidak ada bentuk fisiknya dalam bentuk x banner yang seharusnya diletakkan di ruang tunggu.

Gambar 3 Alur pelayanan mutasi siswa SD/SMP
(Sumber: Dokumentasi penulis, 2024)

Strategi kedua adalah dengan melakukan inovasi program dalam membantu dan mempermudah proses pengajuan permohonan mutasi siswa. Strategi yang sudah dilakukan saat ini adalah pemanfaatan teknologi dengan cara pengembangan sistem informasi yang terintegrasi untuk mempermudah proses mutasi. Lalu kami melaksanakan kerjasama antar instansi seperti Kominfo untuk digitalisasi tanda tangan dan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil untuk memberikan akses data kependudukan guna memperlancar proses pelayanan mutasi siswa SD/SMP. Selain itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik juga merancang digitalisasi pelayanan dalam bentuk Aplikasi yang bekerjasama dengan beberapa *stakeholder* sesuai dengan bidangnya.

Strategi khusus lain yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Menurut H.A.S Moenir (2016:21), salah satu unsur dari pelayanan publik adalah pegawai.

Dalam hal ini lebih ditekankan pada sikap penyelenggara pelayanan pada saat melakukan pelayanan. Aparat pemerintah selaku pelaksana pelayanan publik harus ahli dalam bidangnya, disiplin dan selalu bersedia



menerima kritik dan saran dari masyarakat. Jika kompetensi pegawai yang dimiliki sudah baik, maka pelayanan akan terlaksana dengan lancar. Dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, Dinas Pendidikan melakukan perencanaan pelatihan teknis, seperti pelatihan prosedur mutasi siswa dan pelatihan komunikasi efektif.

Menurut Hayat (2017:2), pelayanan mengatur proses dan tata cara pemberian pelayanan yang baik sesuai dengan standar yang ditentukan, dalam hal ini adalah maklumat pelayanan dan SOP. Ketentuan dan persyaratan penerima pelayanan tentunya juga diatur sedemikian rupa, sehingga

pelayanan yang dilakukan sesuai dengan harapan bersama. Sehingga dalam memberikan pelayanan mutasi siswa SD/SMP Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik selalu melaksanakan sesuai dengan SOP yang ada. Pelayanan itu harus berbasis kepuasan masyarakat, sehingga Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik melakukan survei indikator kepuasan masyarakat dengan tujuan untuk memperbaiki pelayanan. Karena pada dasarnya konsep pelayanan secara formal adalah tidak berbelit, mudah, cepat, dan murah. Tapi Dinas Pendidikan juga harus mengembangkan pelayanan dan potensi yang dimiliki dengan cara menerima masukan-masukan dari masyarakat.

Dengan demikian, dapat peneliti simpulkan bahwa perumusan strategi sudah dilaksanakan sesuai dengan strategi yang akan ditetapkan karena mencakup proses penyusunan langkah ke depan yang dimaksudkan untuk mengembangkan misi, mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi dari eksternal dan internal (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), menentukan perencanaan jangka panjang, dan memilih strategi tertentu dan strategi alternatif untuk meningkatkan pelayanan mutasi siswa SD/SMP di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik.

2) Implementasi Strategi

Implementasi strategi berarti melaksanakan rumusan-rumusan strategi yang telah ditentukan. Keterampilan, disiplin, komitmen, dan pengorbanan merupakan hal yang sangat mempengaruhi dalam implementasi strategi ke arah pencapaian tujuan yang telah dinyatakan. Dalam hal ini, implementasi strategi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik mengenai proses pelaksanaan pelayanan mutasi siswa. Proses pelaksanaan strategi yang dimaksud berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam memberikan pelayanan mutasi siswa. Strategi tersebut terdiri dari strategi kebijakan, strategi inovasi program, dan strategi peningkatan pelayanan mutasi siswa. Strategi tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan tupoksi dan selaras dengan visi dan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik.

Implementasi dari strategi yang direncanakan masih ada yang belum berjalan dengan baik dikarenakan ada beberapa strategi yang masih dalam proses perencanaan untuk dilaksanakan di tahun depan. Seperti, strategi kebijakan, yaitu strategi yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang mengatur tentang SOP

pelayanan mutasi siswa SD/SMP secara digital. Menurut H.A.S Moenir (2016:21), salah satu dari unsur pelayanan publik adalah sistem, prosedur, dan metode. Pelayanan publik perlu adanya prosedur yang benar, informasi yang jelas, dan metode yang sudah tersusun dengan runtut dalam rangka kelancaran pelayanan publik. SOP yaitu pedoman atau prosedur baku yang mengatur langkah-langkah dalam memberikan pelayanan, sehingga SOP merupakan alat yang sangat penting untuk meningkatkan pelayanan publik. Dengan adanya SOP, pelayanan menjadi lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Implementasi dalam strategi ini masih dalam bentuk perencanaan karena berdasarkan perumusan strategi, pelayanan mutasi siswa akan dilakukan secara digital.

Strategi inovasi program yaitu strategi yang berhubungan dengan rangkaian tindakan yang disusun secara sistematis untuk menciptakan perubahan atau pembaharuan pada sebuah program yang sudah ada, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi program tersebut. Inovasi ini bisa berupa perubahan kecil pada detail program, atau bisa juga perubahan besar yang mengubah keseluruhan konsep program. Proses pelayanan mutasi siswa SD/SMP kepada masyarakat juga

memanfaatkan sistem teknologi informasi yaitu integrasi dengan sistem lain. Strategi ini mencakup pembuatan aplikasi pelayanan mutasi siswa SD/SMP, yang rencananya akan dibuat di tahun 2025 mendatang. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah proses masyarakat dalam mengajukan permohonan mutasi siswa.

Strategi terakhir yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam meningkatkan kompetensi pegawai pelayanan mutasi siswa SD/SMP yaitu meningkatkan kompetensi pegawai yang dimiliki melalui pelatihan teknis dan non teknis yang diselenggarakan Dinas Pendidikan, Pemerintah Daerah ataupun Pemerintah Pusat. Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik juga selalu memberikan pelatihan teknis yang terkait langsung dengan tugas dan fungsi mereka. Misalnya, pelatihan dalam penggunaan sistem informasi manajemen, pelatihan penyusunan laporan, dan pelatihan dalam memberikan pelayanan administrasi yang efektif. Pelatihan pegawai ada beberapa jenis yakni, pelatihan pegawai dalam jabatan (diklat kepemimpinan) dan di luar jabatan (diklat teknis yang terdiri dari tata kearsipan, surat menyurat, *public relation*; diklat fungsional yg berkaitan dengan arsiparis sesuai dengan jabatan).

Pelatihan tersebut dilaksanakan setiap setahun sekali, dengan perwakilan 1-2 pegawai secara bergantian.

Hal penting dalam proses implementasi strategi adalah mengalokasikan sumber daya manusia agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan dengan baik. Alokasi sumber daya manusia (SDM) adalah proses penempatan karyawan yang tepat pada posisi dan tugas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan strategi yang telah ditetapkan. Karena selain aspek teknis pelayanan, aspek nonteknis juga memengaruhi proses pelayanan. Termasuk di dalamnya adalah kualitas sumber daya aparatur pelayanan. Kualitas dan kompetensi aparatur pelayanan juga dapat memengaruhi pelayanan yang diberikan (Hayat, 2017:2). Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik telah mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung pelaksanaan strategi, baik itu sumber daya manusia, anggaran, maupun infrastruktur. Dengan dukungan sumber daya yang memadai, diyakini dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian, mengenai proses rekrutmen pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dilaksanakan langsung oleh pemerintah pusat. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan dapat lebih relevan dan efektif dalam meningkatkan

kinerja pegawai. Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik tidak hanya memberikan pelatihan pada saat awal penempatan, tetapi juga menyediakan program pelatihan berkelanjutan untuk memastikan bahwa pegawai selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan kebijakan. Selain pelatihan, upaya lain yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki, yaitu analisa beban kerja, analisa *job onoffice test* sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sesuai kemampuan teknis yang bersangkutan. Diklat teknis yang sering dilakukan dan diikuti seperti penguatan guru, dana alokasi khusus dan lain sebagainya.

Berdasarkan asas pelayanan publik yang telah diatur dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang terdiri dari 12 Asas yaitu asas kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dalam memberikan pelayanan publik hampir semua asas telah dilaksanakan dengan baik, namun

terdapat beberapa asas yang pelaksanaannya masih belum optimal, seperti asas keprofesionalan, asas ketepatan waktu, asas kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Sehingga dapat peneliti simpulkan dalam pelaksanaan implementasi strategi sudah dilaksanakan sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan pada fokus sebelumnya yakni pada perumusan strategi. Dalam hal implementasi strategi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah mengenai tahapan-tahapan atau proses pelayanan mutasi siswa secara cepat dan tanggap.

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses untuk mengetahui apakah strategi yang ditentukan sudah berfungsi dengan baik, untuk mengukur prestasi yang telah dicapai, faktor-faktor yang mempengaruhi, serta mengambil langkah dan strategi selanjutnya yang diperlukan dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini evaluasi adalah sebuah proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana mempengaruhi kinerja. Dimana evaluasi yang dimaksud adalah hasil akhir dari proses pelaksanaan kegiatan pelayanan mutasi siswa. Dari evaluasi ini, dapat terlihat apakah Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik ini

sudah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Proses evaluasi strategi diawali dengan mereview hasil akhir dari proses pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. *Review* hasil akhir dari proses pelaksanaan strategi merupakan sub fokus penting dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi strategi, mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan strategi, mempelajari pelajaran dari proses implementasi strategi dan merekomendasikan perubahan atau penyesuaian strategi. Setiap tahun dilakukan evaluasi untuk melihat umpan balik sejauh mana. Apabila indeks kepuasan masyarakat sudah bagus, maka evaluasi dilakukan secara umum. Namun, jika indeks kepuasan masyarakat masih kurang bagus maka dilakukan evaluasi lebih detail. Proses evaluasi kinerja juga dilakukan dengan mengisi daftar prestasi kerja pegawai yang disusun oleh atasan dan diisi oleh pegawai langsung di setiap tahunnya. Contohnya seperti, sekretaris dinas dinilai oleh sekretaris daerah dan kepala dinas, sedangkan kepala dinas yang menilai bupati dan yang mengawasi sekretaris daerah.

Peninjauan faktor internal dan eksternal merupakan sub fokus penting dalam

manajemen strategi. Peninjauan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi (faktor internal), mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi (faktor eksternal), memahami lingkungan bisnis di mana organisasi beroperasi dan mengembangkan strategi yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Terdapat beberapa perubahan lingkungan eksternal yang cukup signifikan, seperti perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, dan Indeks Kepuasan Masyarakat. Perubahan-perubahan ini tentu saja berdampak pada pelaksanaan strategi yang sudah dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik. Selain itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik juga mengalami perubahan di lingkungan internal, seperti pergantian pegawai, disiplin waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, perubahan struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja. Perubahan-perubahan ini juga turut mempengaruhi pelaksanaan strategi.

Pengukuran kinerja individu merupakan sub fokus penting dalam manajemen strategi. Pengukuran ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi, memberikan umpan balik kepada individu

tentang kinerja mereka, memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja mereka, mengidentifikasi peluang untuk pengembangan individu, dan membuat keputusan yang lebih baik tentang penempatan dan promosi karyawan. Proses evaluasi kinerja dilaksanakan setiap tahun di akhir periodisasi anggaran yakni di akhir bulan desember. Kemudian hal tersebut dievaluasi apakah sudah sesuai dengan sasaran kerjanya, dengan melihat dari berapa kali tidak masuk, berapa kali cuti dan ada indikator nilai. Untuk pemenuhan indikator nilai tersebut Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik mengisi SIPANTAS (Sistem Informasi Penilaian Atasan Langsung) aplikasi penilaian kinerja pegawai se-Kabupaten Gresik yang berkaitan dengan kinerja harian, mingguan, dan bulanan, yang kemudian dituangkan dalam satu tahun yang dinamakan dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dikumpulkan menjadi DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai).

Kemudian mengenai hasil yang didapatkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik selama proses pengimplementasian strategi juga sudah sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hasil yang didapatkan dari pelayanan mutasi siswa sejauh ini cukup memuaskan dan sejalan

dengan tujuan yang telah kami tetapkan. Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik telah berhasil meningkatkan efisiensi proses mutasi, mengurangi waktu tunggu, dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Hal ini terlihat dari semakin berkurangnya pengaduan terkait pelayanan mutasi dan meningkatnya angka kepuasan dalam survei yang kami lakukan. Secara umum, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik telah mencapai beberapa tujuan yang ditetapkan. Namun, masih ada beberapa indikator yang belum mencapai target yang diharapkan, seperti peningkatan waktu tunggu pada puncak musim mutasi.

Lalu, proses terakhir dalam evaluasi strategi adalah mengambil langkah dan strategi lanjutan dalam pencapaian tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik merupakan proses yang dinamis dan berkelanjutan. Setelah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi yang telah berjalan, langkah berikutnya adalah merumuskan langkah dan strategi baru yang lebih efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mengambil langkah dan strategi selanjutnya, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik perlu melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki

masalah yang menyebabkan kinerja pegawai tidak sesuai dengan rencana, mencegah masalah yang sama terjadi di masa depan dan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Tindakan koreksi merupakan sub fokus penting dalam manajemen strategi, maka dalam hal ini yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik adalah jika ada pegawai melaksanakan tugas pokok dan fungsi di bawah sasaran kinerja, mereka akan mendapatkan nilai yang kecil. Hal tersebut dimaksudkan agar berimbang langsung kepada tunjangan yang didapatkan langsung turun. Karena jika tunjangan yang didapatkan pegawai turun, maka pegawai tersebut akan melaksanakan tugasnya lebih baik lagi dari sebelumnya.

Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik telah melakukan beberapa tindakan korektif untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan, seperti melakukan pelatihan bagi petugas mutasi, menyederhanakan prosedur mutasi, dan meningkatkan koordinasi antar unit kerja. Selain itu, juga sudah merencanakan untuk mengembangkan sistem informasi manajemen mutasi siswa yang lebih mudah digunakan oleh masyarakat untuk mengajukan permohonan mutasi siswa. Menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 63

Tahun 2003, salah satu prinsip penyelenggaraan pelayanan publik adalah aksesibilitas atau kemudahan dalam mengakses tempat, sarana prasarana yang memadai, dan bisa menggunakan teknologi telekomunikasi dan informatika. Saat ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik sedang dalam proses melakukan beberapa tindakan korektif, seperti melakukan *review* terhadap SOP mutasi, membentuk tim khusus untuk menangani pengaduan, dan menjalin kerjasama dengan sekolah untuk memperlancar proses mutasi. Kemudian beberapa strategi dan langkah selanjutnya yang harus diambil oleh Dinas Pendidikan guna kelancaran proses pelayanan mutasi siswa yakni dengan mengembangkan aplikasi *mobile* untuk memudahkan orang tua dalam melakukan pendaftaran dan pelacakan status mutasi siswa. Selain itu, sosialisasi mengenai prosedur mutasi juga dalam proses peningkatan.

Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa dalam fokus evaluasi strategi ini, Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik melaksanakan evaluasi strategi setiap satu tahun sekali. Proses evaluasi tersebut melalui beberapa tahapan dari mereview hasil akhir dari proses pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan, meninjau faktor internal serta

eksternal sebagai pedoman strategi, mengukur kinerja pegawai dengan membandingkan tujuan dan hasil aktual, serta mengambil langkah dan strategi selanjutnya yang diperlukan dalam pencapaian tujuan telah dilaksanakan dengan baik. Melalui evaluasi strategi, diharapkan dapat diperoleh masukan yang berharga untuk perbaikan dan peningkatan kualitas layanan mutasi di masa mendatang.

Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perumusan strategi dalam peningkatan pelayanan mutasi siswa SD/SMP di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik yaitu: Penyempurnaan Standar pelayanan pengurusan pelayanan mutasi siswa SD/SMP SD/SMP yang tertuang dalam Buku Saku Pelayanan Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dan pada *website* resmi <http://dispendik.gresikkab.go.id/>. Inovasi aplikasi pelayanan mutasi siswa SD/SMP; Pelatihan peningkatan kompetensi staf pelayanan mutasi siswa SD/SMP.
2. Implementasi standar pengurusan pelayanan mutasi siswa SD/SMP sudah sesuai dengan yang tertuang dalam

Buku Saku Pelayanan Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik dan *website* <http://dispendik.gresikkab.go.id/>.

Namun, masih ditemukan masyarakat yang tidak membawa dokumen sesuai persyaratan karena tidak melihat *website*. Pelatihan peningkatan kompetensi staf pelayanan mutasi siswa belum terimplementasi dengan baik karena masih terdapat keluhan terhadap sikap ketidakramahan dalam melayani. Sedangkan aplikasi pelayanan mutasi siswa SD/SMP masih dalam proses perancangan program.

3. Evaluasi strategi standar pelayanan dan kompetensi pegawai pelayanan mutasi siswa SD/SMP dilakukan secara internal melalui Sistem Informasi Penilaian Atasan Langsung (SIPANTAS), aplikasi penilaian kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Gresik. Kemudian untuk evaluasi secara eksternal yakni menerima pengaduan dari masyarakat, baik secara langsung ataupun melalui *website* resmi Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik <http://dispendik.gresikkab.go.id/>

Saran

Berdasarkan hasil penelitian disarankan untuk membuat banner yang berisikan

standar pengurusan pelayanan mutasi siswa SD/SMP yang diletakkan di depan loket pelayanan. Dan juga meminta pihak sekolah untuk mensosialisasikan kepada wali murid mengenai proses pembuatan aplikasi untuk segera dipercepat dan diimplementasikan, serta ditambahkan pelatihan kompetensi pegawai dalam hal sikap.

Daftar Pustaka

- Abdul Fattah Nasution, (2023). *Metode Kualitatif*, Bandung, CV. Harfa Creative.
- Abdussamad, H. Zuchri, (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV Syakir Media Press.
- Hardani., A., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Mada, U. G., Hardani, S.Pd., M. S., Nur Hikmatul Auliya, G. C. B., Helmina Andriani, M. S., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue March).
- Hayat, (2017). *Manajemen Pelayanan Publik*. PT Raja Grafindo Persada, Depok.
- Moenir, A.S., (Abdullah Syirad), 1933- (pengarang). (2016). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia / H. A.S. Moenir*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pongantung, M. C., Dengo, S., & Mambo, R.

(2021). Manajemen Strategis Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(103), 76–86.

Purwanto, Bambang Heru, dan Afandi M. N. (2021). *Manajemen Strategi Sektor Publik: Konsep, Teori, Dan Praktik Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. *Bphn.Go.Id*, 2003(1), 3.

Jawapos (30 Januari 2023) Skor Pelayanan Publik di Gresik Paling Rendah Se-Jawa Timur. Diperoleh dari <https://www.jawapos.com/surabaya-raya/01433548/skor-pelayanan-publik-di-gresik-paling-rendah-sejawa-timur/>

Klikjatim.com (04 Februari 2024) Terus Berbenah, Pelayanan Publik Pemkab Gresik Raih Opini Kualitas Tinggi Dalam Penilaian Ombudsman RI Tahun 2023. Diperoleh dari <https://klikjatim.com/terus-berbenah-pelayanan-publik-pemkab-gresik-raih-opini-kualitas-tinggi-dalam-penilaian-ombudsman-ri-tahun-2023>

Website Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik <http://dispendik.gresikkab.go.id/>.