

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1) Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan merupakan ujung tombak dalam rangka kemajuan suatu bangsa, pemerintah terus menerus meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Peningkatan pendidikan menjadi prioritas utama pemerintah, baik dalam segi sarana prasarana serta guru dan tenaga administrasi sekolah yang handal. Pendidikan yang berkualitas tinggi akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Lembaga pendidikan memiliki fungsi utama menghasilkan lulusan bukan hanya segi kuantitas tetapi juga secara kualitas, sehingga mampu menjadi inovator, motivator dan motor penggerak dalam kemajuan bangsa.

Lembaga pendidikan di Indonesia salah satunya adalah sekolah/madrasah yang merupakan suatu organisasi publik yang diharapkan mampu memberikan perhatian khusus dalam kualitas pelayanan karena pelayanan merupakan salah satu unsur pokok dari kegiatan administrasi yang sudah seharusnya mendapat perhatian khusus dari kalangan staff atau tenaga akademik pelayanan berkualitas.

Pelayanan yang berkualitas tidak lepas dari perubahan peningkatan sumberdaya yang dimiliki, berupa peningkatan prasana dan sarana, sumber daya manusia yang terlatih sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Pelayanan merupakan ujung tombak dari kegiatan administrasi akademik, karena dari sinilah segala proses akademik bermula dalam suatu sekolah. Tenaga administrasi harus mampu memberikan layanan yang berkualitas pada seluruh civitas akademis agar tujuan organisasi yang disepakati dalam tercapai dengan baik.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan, untuk Sekolah atau Madrasah, Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) berfungsi untuk memberikan “pelayanan prima” dibidang administrasi. Fungsi pelayanan prima mengandung dimensi

**Agung Suryatriyana, 2016**

***PEMBERDAYAAN KEPALA TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH: Studi Kasus Kepala Tenaga Administrasi Sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung***  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pelayanan yang harus diperhatikan dalam melaksanakannya. Keefektifan individual ditentukan oleh sikap, keterampilan, dan pengetahuan. Pelayanan prima mengandung arti bahwa layanan administrasi harus memberikan kepuasan bagi pelanggan, yakni: Kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan stakeholders pendidikan. Salah satu Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) yang memiliki peran penting dalam administrasi sekolah adalah kepala tenaga administrasi sekolah.

Berdasarkan Keputusan Dirjen Dikdasmen No. 260 dan 261 Tahun 1996, kepala tenaga administrasi sekolah mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Penyusunan program kerja tata usaha sekolah.
2. Pengelolaan keuangan sekolah.
3. Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa.
4. Pembinaan dan pengembangan karir pegawai serta tata usaha sekolah.
5. Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah.
6. Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah.
7. Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7K.
8. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

Mengingat pentingnya pengembangan SDM berkaitan erat dengan kualitas organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Pendidikan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas belum mampu mewujudkan secara optimal, karena kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional

penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Melakukan perbaikan dan peningkatan mutu sumber daya manusianya dengan mengubah perilaku kepala tenaga administrasi sekolah akan mampu meningkatkan kinerja yang bertanggung jawab dan kualitas. Mangku Nagara, (2002:22) mengatakan kinerja adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pemberdayaan sebagai sebuah kekuatan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas semangat pegawai dalam melayani masyarakat. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Hal ini akan mempengaruhi produktivitas kerja, perlu ada upaya yang dilakukan secara kolektif dengan pimpinan administrator sekolah, yakni kepala sekolah. Iklim kerja yang berkualitas, dengan budaya yang mengedepankan kualitas partisipasi, akan menggugah semangat berkarya demi kesuksesan lembaga. Dorongan-dorongan, khususnya lewat kata-kata bijak pada banner atau ditempel di dinding sekolah, *reward* bagi yang berprestasi, dan keteladanan pimpinan, akan membangkitkan semangat dalam meningkatkan kemampuan secara dinamis. Jangan sampai tenaga administrasi sekolah tidak jalan, pasif, dan tidak berkembang, karena akan menghambat kemajuan pendidikan.

Karena keberadaannya juga sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan, maka pemenuhan standar kualifikasi dan kompetensi standar yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 tentang Standar Tenaga

Administrasi Sekolah/Madrasah wajib dipenuhi agar dapat mengimbangi pelayanan yang dilakukan oleh seluruh komponen pendidikan yang berperan dan saling mempengaruhi, sehingga tercapainya tujuan pendidikan.

Tenaga administrasi sekolah mempunyai peran penting sebagai tenaga kependidikan dengan tugas dan fungsi bukan hanya sekedar membantu sekolah dalam urusan administrasi akan tetapi juga mencakup beberapa kegiatan penting dalam pengembangan kualitas sekolah seperti pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis. Dengan kata lain tenaga administrasi sekolah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Tenaga administrasi sekolah wajib memberikan pelayanan prima kepada siapa saja yang membutuhkan layanan administrasi.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan menjadi pihak yang paling bertanggung jawab dalam pemberdayaan *skill* staf-stafnya. Kepala sekolah juga menjadi contoh yang baik dalam peningkatan kualitas organisasi. Dibutuhkan keuletan, kedisiplinan, dan kesabaran dalam memberdayakan *skill* mereka. Jangan sampai kepala sekolah menggunakan cara-cara instan, pragmatis, dan *permissive*, karena mencederai esensi pendidikan yang mengedepankan kejujuran, integritas, dan akuntabilitas.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan adalah pengambilan keputusan, mempengaruhi, memotivasi, peran antar pribadi, dan informasional. Dalam suatu organisasi fungsi pemimpin sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan, yaitu pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada orang yang terkait di organisasi.

Persoalannya menjadi krusial ketika seorang pemimpin lemah, sehingga staf-staf di bawahnya bekerja seenaknya dan tanpa vitalitas. Instruksinya tidak dijalankan dan garis-garis yang dibuatnya tidak diperhatikan. Dalam konteks ini, penguatan peran pemimpin mutlak dilakukan.

Kendala lain yang ditemui adalah terbatasnya *skill* tenaga administrasi sekolah. Ada anggapan yang salah selama ini bahwa tenaga administrasi sekolah adalah orang yang berkemampuannya rendah. Pemahaman sempit yang mengarahkan administrasi hanya pada ketatausahaan dan menganggap rendah pekerjaan tersebut merupakan suatu kesalahan besar. Tenaga administrasi adalah eksekutor yang menguasai roda organisasi. Sehingga dibutuhkan kompetensi yang memadai dalam membuat perencanaan yang matang, mengorganisasi, mengevaluasi, dan menindaklanjuti program-program dinamis. Kerja ini jelas membutuhkan kelihaihan, kepiawaian, dan kelincahan dalam berpikir, bergerak, dan bersosialisasi.

Kegiatan administrasi dijalankan oleh personal sekolah yang terdiri atas kepala sekolah dan pengambil kebijakan sekolah, wakil kepala sekolah sebagai manajer pada bidang tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya, tenaga guru sebagai penanggung jawab tugas-tugas pembelajaran dan layanan belajar, tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis kependidikan, dan tenaga administrasi sekolah yang melaksanakan tugas-tugas teknis ketatausahaan dengan latar belakang pendidikan masing-masing.

Administrasi menjadi salah satu tolak ukur kemajuan sekolah. Jika administrasi berjalan dan tertata dengan baik, sekolah akan mengalami peningkatan kualitas. Sebaliknya, bila administrasi mengalami masalah, sekolah akan mengalami krisis identitas yang harus segera diibenhahi sebelum terlambat. Dalam kondisi seperti ini, pihak internal dan eksternal meragukan kemampuan sekolah dalam mengemban amanat pendidikan. Krisis legitimasi pun akan merambah ke mana-mana dan identitas sekolah semakin mengkhawatirkan.

Administrasi sekolah menjadi kunci kesuksesan pendidikan di sekolah. Kompleksitas persoalan administrasi membutuhkan pengetahuan yang mendalam, *skill* memadai, dan wawasan yang luas. Kualifikasi tenaga administrasi menjadi bukti bahwa tidak semua orang bisa menjadi tenaga administrasi profesional.

Diperlukan kerja keras dan ketekunan menuju level profesional dalam bidang administrasi.

Tenaga administrasi harus menyadari bahwa pekerjaan yang profesional, kiranya memerlukan strategi pengembangan, sehingga ke depan tenaga administrasi lebih dihargai dan mampu memberikan layanan pendidikan yang lebih luas dipertanggungjawabkan secara publik. Untuk mewujudkan tenaga administrasi professional maka kepala sekolah dalam hal ini harus melakukan pembinaan. Bahwa untuk memberikan pembinaan kompetensi tenaga administrasi, maka kepala sekolah harus melakukan teknik pembinaan yang tepat sehingga tujuan pendidikan dapat terwujud sesuai yang diinginkan.

Peran dan kinerja tenaga administrasi sekolah mempunyai nilai tambah dalam menunjang tugas-tugas di lembaga pendidikan khususnya sekolah. Tapi, saat ini mutu dan kinerja tenaga administrasi sekolah masih rendah, karena banyaknya tenaga administrasi sekolah yang merangkap melakukan tugas selain tugas administrasi itu sendiri. Hal itulah yang menyebabkan suatu tatanan administrasi di dalam sebuah instansi tidak bisa berjalan secara maksimal.

Hal ini didukung hasil pengamatan di lapangan (Wahyudi Joko, 2007: 4) menunjukkan bahwa mutu dan kinerja tenaga administrasi sekolah masih rendah, antara lain:

- a. Masih banyak tenaga administrasi sekolah yang belum atau bahkan memiliki kemampuan, kecakapan atau keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas mereka dengan performa yang baik dan memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari:
  - Masih banyak tenaga administrasi sekolah yang belum bisa mengoperasikan komputer dengan baik untuk urusan administrasi sekolah, padahal hampir semua urusan administrasi sekolah sekarang menggunakan komputer.

- Pekerjaan administrasi sekolah yang masih semrawut, seperti pengarsipan surat yang tidak rapi, data-data sekolah yang tidak lengkap maupun tidak *up to date*.
- b. Masih rendahnya disiplin, loyalitas dan tanggung jawab tenaga administrasi sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas mereka sebagai tenaga administrasi sekolah.
- c. Masih belum tercerminnya pelayanan prima yang diberikan tenaga administrasi sekolah kepada siswa, orang tua dan masyarakat.
- d. Masih belum nampaknya kecerdasan emosional, spiritual, dan bahkan juga kecerdasan intelektual tenaga administrasi sekolah dalam memecahkan berbagai permasalahan serta dalam berinteraksi di lingkungan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah Kabupaten Bandung, menghasilkan temuan mengenai kinerja staf administrasi sekolah yang belum menunjukkan hasil kerja yang optimal sehingga mempengaruhi mutu layanan administrasi yang diberikan. Hal ini terjadi karena tugas dan fungsi tenaga administrasi sekolah belum dijalankan secara efektif dan efisien, cenderung menunda-nunda pekerjaan yang dapat dikerjakan segera. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja tenaga administrasi sekolah masih rendah, untuk itu masalah tersebut tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, karena akan berdampak pada mutu dan keberlangsungan pendidikan di sekolah. Maka dari itu, kompetensi dan kinerja tenaga administrasi sekolah sangat penting dalam mencapai kesuksesan sekolah, khususnya kinerja individu tenaga administrasi sekolah, karena dengan adanya kinerja individu yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja kelompok yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan.

Ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki dalam pemberdayaan kepala tenaga administrasi sekolah dengan tuntutan meningkatkan kualitas kepala tenaga administrasi sekolah dan tuntutan mutu sekolah. Dilain sisi merupakan salah satu masalah utama di Indonesia.

Pemberdayaan tenaga administrasi sekolah adalah pemberian wewenang untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Jika di dalam pendelegasian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer dibawahnya (bukan kepada karyawan), dalam pemberdayaan tenaga administrasi sekolah, kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan tenaga administrasi sekolah. Pemberian wewenang oleh manajemen kepada tenaga administrasi sekolah dilandasi oleh keberdayaan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap mutu sekolah.

Oleh karena pemberdayaan tenaga administrasi sekolah dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam dirinya, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen. Dengan kata lain, pemberdayaan tenaga administrasi sekolah memberikan keleluasaan kepada tenaga administrasi sekolah untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Sedangkan pendelegasian wewenang memberikan kekuasaan yang telah dimiliki oleh manajemen tingkat atas untuk didistribusikan ke manajemen dibawahnya.

Penelitian di Amerika, Hmieleski dan Ensley dari *Neeley School of Business Texas* pada dekade tahun 2000 (Clutterbuck 2003:75), menemukan bahwa tidak semua tujuan organisasi dapat efektif dibangun dengan memberdayakan karyawannya.

Untuk memenuhi tuntutan kearah profesionalisme tenaga administrasi sekolah, maka sekarang ini sedang digalakkan program peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen nasional. Di samping itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan suatu manajemen kepala administrasi sekolah yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas sistem pendidikan yang lebih maju. Karena itu, mau tidak mau bangsa



Indonesia harus secepatnya melakukan perubahan kearah yang lebih baik, sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan. Lembaga pendidikan khususnya sekolah dituntut untuk mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap pembangunan dan peningkatan sumber daya manusia.

Fenomena yang terjadi di lapangan kadang-kadang kepala sekolah masih kurang menyadari akan pentingnya tenaga administrasi sekolah dan memberdayakannya. Untuk itu sangat baik diperlukan adanya pemberdayaan pegawai agar meningkatkan manajemen administrasi di sekolah dengan baik. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya kesadaran dan pengetahuan serta kerja sama bagi kepala tenaga administrasi sekolah maupun kepala sekolah sebagai pemimpin agar dapat memberdayakan segala kekuatan dan upaya untuk meningkatkan layanan administratif pegawai di sekolah (Afriyenty, 2013:9).

Kondisi nyata yang masih terjadi menunjukkan bahwa, kinerja kepala tenaga administrasi sekolah belum seluruhnya menunjukkan prestasi yang optimal. Kondisi nyata menunjukkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masih belum berjalan dengan baik. Hal ini ditandai antara lain (1) masih menggunakan budaya pendekatan kekuasaan dalam pelayanan, birokrasi yang berbelit-belit dalam pelayanan pendidikan, (2) belum maksimalnya pemberdayaan terhadap para pegawai dalam bekerja, dan (3) belum optimalnya pegawai terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Luthans (2006:492) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain dan mampu membuat keputusan serta memiliki kekuasaan untuk diimplementasikan. Dengan diberdayakannya pegawai akan mampu mengoptimalkan kemampuannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya. Variabel pemberdayaan memungkinkan pegawai sebagai anggota organisasi merasa bahwa mereka lebih mampu mengerjakan tugas dengan cakup.

Peran kepala tenaga administrasi sekolah pada sistem pengelolaan sekolah belakangan ini semakin penting. Pada masa lalu tenaga administrasi sekolah berfungsi sebagai juru kelola administrasi sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan data siswa, data pendidik dan tenaga kependidikan, persuratan, arsip, administrasi sarana-prasarana, dan administrasi keuangan.

Sejalan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dengan membawa implikasi pada berkembangnya pengambilan keputusan bersama sebagai pusat pergerakan pengelolaan sekolah, maka kepala tenaga administrasi sekolah idealnya menjadi tim pengelola data sebagai bahan pengambilan keputusan. Meskipun kepala tenaga administrasi sekolah bukan satu-satunya sumber informasi sekolah, tetapi peran kepala tenaga administrasi sekolah sebagai dapur utama sumber informasi sekolah menjadi makin strategis.

Untuk mewujudkan keberhasilan pengelolaan pendidikan memerlukan adanya dukungan dari semua komponen, mulai dari kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sekolah.

Kondisi ini seperti diungkapkan oleh Muhyadi, (2013) dalam hasil penelitian menunjukkan, bahwa:

Untuk jenjang SMP, seluruh sekolah yang di teliti memiliki kepala tenaga administrasi sekolah. Kualifikasi kepala tenaga administrasi sekolah SMP tersebut, 62,5% berijazah lebih rendah dari D3 dan 37,50% berijazah sama atau lebih tinggi dari D3. Ini berarti 62,5% kepala kepala tenaga administrasi sekolah SMP tidak memenuhi standar kualifikasi pendidikan. Sementara itu, untuk persyaratan pengalaman kerja, 25% responden memiliki pengalaman kerja tetapi kurang dari 4 tahun, 50% memiliki pengalaman kerja 4 tahun atau lebih sedangkan 25% sisanya tidak memiliki meskipun 25% diantaranya kurang dari 4 tahun; sedangkan sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah tidak memiliki. Untuk tenaga administrasi yang disebut pelaksana urusan, sudah sesuai dengan ketentuan karena seluruh pelaksana urusan berijazah minimal SMA/SMK. Kualifikasi petugas layanan khusus juga sudah mendekati ketentuan yaitu minimal berpendidikan SMP. Petugas yang memiliki pendidikan minimal lulusan SMP berjumlah 80%.

Rendahnya kualifikasi tenaga administrasi di sekolah akan mempengaruhi terhadap kualitas kerjanya, dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhyadi, (2013) diantaranya: *pertama*, kondisi tenaga administrasi sekolah pada sekolah-sekolah yang ada di DIY cukup bervariasi. *Kedua*, pada jenjang SMP maupun SMA/SMK masih banyak tenaga administrasi sekolah yang tidak sesuai dengan ketentuan Permendiknas Nomor 24 tahun 2008. Sehingga tugas-tugas yang ada dirangkap oleh petugas yang lain. *Ketiga*, kualifikasi pendidikan tenaga administrasi secara keseluruhan sudah mendekati ketentuan Permendiknas Nomor 24 tahun 2008. *Keempat*, Persyaratan yang pada umumnya belum dapat terpenuhi adalah dimilikinya sertifikat tenaga administrasi sekolah. *Kelima*, seluruh jenjang pendidikan memiliki petugas layanan khusus tetapi jumlah dan jenis tugas yang dikerjakan sangat bervariasi. *Keenam*, Kompetensi tenaga administrasi sekolah secara keseluruhan sudah memadai sesuai ketentuan Permendiknas Nomor 24 tahun 2008. (Jurnal Kependidikan, Volume 43, Nomor 1, Mei 2013, Halaman 39 – 50).

Demikian pula halnya dengan kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN Kabupaten Bandung pada tahun 2015 sebanyak 62 kepala tenaga administrasi sekolah SMP Negeri hanya 27 orang yang berpendidikan S.1 dan sisanya sebanyak 35 orang belum S.1 (Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Bandung, 2015).

Hasil penelitian Wulan Sari, (2013) menunjukkan bahwa: (1) TAS/M di SD/MI Se-Kecamatan Pleret cukup profesional, indikatornya adalah dari tujuh komponen kegiatan administrasi sekolah/madrasah yang sudah dilaksanakan oleh TAS/M. Namun, pada bagian pengelolaan arsip beberapa TAS/M cenderung bekerja tanpa tuntutan/arahan dari kepala sekolah sehingga TAS/M bekerja berdasarkan keyakinannya sendiri dan tidak sesuai dengan prosedur kearsipan yang seharusnya dan; (2) Upaya yang dilakukan TAS/M untuk meningkatkan profesionalitasnya adalah belajar secara mandiri dibantu dengan kepala sekolah/madrasah dan kepala sekolah mengikutkan TAS/M pada diklat dan

sosialisasi serta pembinaan dari kepala sekolah dan; (3) Faktor-faktor yang berperan terhadap peningkatan profesionalitas TAS/M di SD/MI Se-Kecamatan Pleret yaitu motivasi kerja dan mengembangkan diri, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, ketersediaan sarana prasarana kerja, dan iklim kerja.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan sebuah satuan pendidikan adalah terselenggaranya aktivitas organisasi secara efisien. Untuk kepentingan itu diperlukan manajemen yang profesional didukung penyelenggaraan administrasi sekolah yang profesional pula, yang ditangani oleh tenaga administrasi yang kompeten dalam bidangnya. Semua jenjang sekolah mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi membutuhkan dukungan pengelolaan administrasi yang tertib. Berdasarkan pengamatan lapangan, banyak sekolah yang aktivitas pembelajarannya belum didukung penyelenggaraan administrasi yang baik. Bahkan pada jenjang pendidikan dasar, banyak dijumpai sekolah, khususnya sekolah dasar, yang tidak memiliki tenaga administrasi sekolah. Akibatnya, kegiatan yang bersifat administratif dirangkap oleh kepala sekolah yang seharusnya fokus pada manajemen sekolah, atau oleh guru yang seharusnya fokus pada proses pembelajaran.

Fenomena tersebut menimbulkan ketidakjelasan pembagian tugas dan tanggung jawab dari setiap staf administrasi sekolah. Istilah mereka: pekerjaan kolektif. Ada kelebihan dan kekurangan tentu saja. Kelebihannya adalah setiap staf kemungkinan memiliki semua keahlian tenaga administrasi sekolah. Kelemahannya adalah masalah tanggung jawab siapa kalau pekerjaan tidak selesai atau bermasalah. Ketidakjelasan perbedaan pemahaman TUPOKSI antara guru dan tenaga administrasi sekolah, sebagai awal pemicu banyak kekisruhan konflik guru dan staf administrasi sekolah. Sampai saat ini masih ada sekolah/madrasah yang menganggap tugas guru hanya mengajar, sementara selain mengajar adalah tugas tenaga administrasi sekolah. Fenomena tenaga administrasi sekolah sebagai pelayan guru, juga memperkuat peluang konflik guru-tenaga administrasi sekolah.

Apalagi dengan masih terbatasnya kemampuan sejumlah guru dalam menggunakan komputer menyebabkan guru “menyerahkan” semua tugas yang sebetulnya masih TUPOKSI nya kepada tenaga administrasi sekolah. Perbedaan jam kerja guru-tenaga administrasi sekolah pada sekolah menengah, terjadi kecemburuan, terutama pada level PNS guru dan PNS TU. Jam kerja guru yang relatif rendah dibanding TU, menjadi pemacu menurunnya motivasi kerja TU. Bayangkan, TU PNS bekerja 6 hari kerja, Guru PNS bisa 3 hari kerja. Maka fenomena TU mengobrol bisa ditemui. Hal ini belum termasuk perbincangan mengenai perbedaan jumlah jenis insentif guru yang jauh lebih banyak dibanding jumlah jenis insentif tenaga administrasi sekolah. Kesibukan kepala sekolah mengajar karena kepala sekolah merupakan tugas tambahan guru dan pertemuan ataupun rapat dengan pemangku kebijakan pendidikan. Sehingga ketika kepala sekolah tidak ada di sekolah ada perasaan kekosongan administrasi sekolah.

Di tingkat sekolah, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan ternyata masih banyak menemukan kendala-kendala yang harus segera dicarikan jalan keluarnya. Di antara kendala tersebut yang sepertinya luput dari pantauan banyak orang ialah masalah mutu tenaga administrasi sekolah yang belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Disadari atau tidak, mutu pegawai tenaga administrasi sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mutu sebuah sekolah. Tapi patut disayangkan, upaya peningkatan mutu dan kinerja tenaga administrasi sekolah kelihatannya kurang mendapat perhatian.

Memang harus diakui bahwa kunci utama peningkatan mutu pendidikan di sebuah sekolah adalah guru. Tanpa didukung oleh mutu guru yang baik upaya peningkatan mutu pendidikan akan menjadi hampa, sekalipun didukung oleh komponen lainnya yang memadai. Karenanya tentu sangat beralasan bila pemerintah saat ini lebih memfokuskan peningkatan mutu guru sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Apalagi kondisi saat ini sangat menuntut perlunya keseriusan untuk meningkatkan mutu guru.

Kepala tenaga administrasi sekolah merupakan bagian dari tenaga kependidikan di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar namun berperan dalam mendukung kelancaran proses pembelajaran dan administrasi sekolah. Berdasarkan indikator profesi yang ideal ini, pekerjaan tenaga administrasi sekolah belum bisa dikatakan sebagai profesi yang utuh. Pekerjaan administrasi sekolah ini dapat digambarkan dalam posisi profesi yang sedang tumbuh dan berkembang. Karena dalam hal ini kepala tenaga administrasi sekolah selalu berupaya untuk memperoleh pengakuan profesi dengan berbagai upaya yang dilakukan.

Upaya pemberdayaan tenaga administrasi sekolah ini, maka terus dilakukan upaya yang mampu mendukung pencapaian indikator profesi yang ideal. Mengingat bahwa kepala tenaga administrasi sekolah ini merupakan tenaga yang memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya efektifitas kegiatan dalam suatu sekolah. Upaya tersebut diantaranya dengan seperti pengembangan kompetensi, pengembangan karier, kepemimpinan dan tingkat kesejahteraan yang baik bagi tenaga administrasi sekolah; pembuatan pedoman kepala tenaga administrasi sekolah mulai dari rekrutmen, seleksi, pembinaan, pemberhentian; dan pengembangan organisasi keprofesian kepala tenaga administrasi sekolah.

Meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja tenaga administrasi, maka perlu dilaksanakan pembinaan tenaga administrasi dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi. Mutu tenaga administrasi sekolah dapat menurut Keputusan Mendiknas No. 053/U/2001 tentang pedoman penyusunan standar pelayanan minimal bidang pendidikan dasar dan menengah, menurut daftar urutan kepangkatan (DUK) menurut analisis jabatan tenaga kependidikan di SMP.

Menurut Muniarti AR & Nasir Isman (2009, hlm. 129) tenaga administrasi sekolah merupakan personil yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan kelancaran kegiatan pendidikan, peran tenaga administrasi sebagai pendukung dan pelayan dalam proses administrasi sekolah. Karena itu,

keterampilan tenaga administrasi merupakan faktor pendukung yang tidak bisa diabaikan dalam pencapaian tujuan sekolah. Tenaga administrasi sekolah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Tenaga administrasi pendidikan penting untuk dikaji karena pendidikan merupakan kebutuhan semua orang. Dalam dunia pendidikan diperlukan tenaga administrasi sekolah yang kompeten atau mempunyai kompetensi untuk menunjang keberhasilan pembelajaran di sekolah.

Nafsiatuz Zahro Dan Imam Baehaki, (2013) hasil penelitian pengaruh kompetensi tenaga administrasi sekolah terhadap kinerja tenaga administrasi sekolah pada MTsN dan MAN di Kabupaten Kediri, bahwa: Masih banyaknya tenaga administrasi sekolah yang belum mempunyai kemampuan dan ketrampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya, kinerja, disiplin, loyalitas dan tanggung jawab tenaga administrasi sekolah masih rendah merupakan latar belakang dibuatnya penelitian ini. Dan untuk mengetahui secara simultan dan parsial dari pengaruh kompetensi tenaga administrasi sekolah terhadap kinerja tenaga administrasi sekolah pada MAN dan MTsN se-Kabupaten Kediri (Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 2, Nomor 2, Juni 2013).

Kompleksitas tugas tenaga administrasi, maka sesuai aturan kepegawaian, tugas tenaga administrasi sekolah/madrasah di jenjang pendidikan dasar dan menengah tidak boleh dirangkap oleh tenaga fungsional yang lain. Sebagai subsistem atau komponen pembelajaran, keberadaannya akan saling berkaitan dengan komponen yang lain agar tujuan pendidikan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Keberadaan subsistem atau komponen tersebut harus memenuhi syarat baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan sehingga hasil yang diharapkan dalam tujuan pembelajaran pada setiap satuan pendidikan dapat dicapai sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Profesional menjadi tuntutan dari setiap pekerjaan. dengan demikian kebutuhan personel yang profesional (kompetensi yang memadai)

adalah suatu keharusan dalam menjawab tantangan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi saat ini dan di masa depan yang semakin kompleks.

Kemandirian kepala tenaga administrasi sekolah akan tumbuh bilamana ada peningkatan kemampuan profesional kepada dirinya. Upaya peningkatan profesionalitas dapat ditempuh melalui pengembangan karier tenaga administrasi sekolah. Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh organisasi dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya.

Usman, Husaeni, (2006) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa: kepala tata usaha di sekolah-sekolah selama otonomi daerah secara umum belum sepenuhnya mendapat perhatian pemerintah. Potret citra dan martabat kepala tata usaha masih tampak suram. literatur, status jabatan, kompetensi, kualifikasi, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan penghargaan terhadap kepala tata usaha masih beragam. Diantaranya, nama kepala tata usaha berubah menjadi kepala tenaga administrasi sekolah; rekrutmen ada yang honor ada yang tidak. Penghargaan bagi mereka yang berprestasi juga belum ada. Dengan adanya direktorat baru, tampak secercah harapan bagi masa depan kepala tenaga administrasi sekolah. Terdapat sejumlah konsep pengembangan untuk mencerahkan masa depan kepala tenaga administrasi sekolah.

Sejalan hasil penelitian Umam, M. Khoirul, (2015) dalam tesisnya menyimpulkan bahwa: 1) kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan terdapat pada pembentukan karakter dalam bentuk kedisiplinan serta keteladanan yakni dengan pengolahan kesadaran warga sekolah keseluruhannya; 2) motivasi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan terdapat pada sikap yang selalu tanggap dari kepala sekolah terhadap bawahannya dengan memberi dorongan, bimbingan, pengarahan, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja; 3) faktor-faktor penghambat kepala



sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan serta cara mengatasinya terdapat pada kedisiplinan serta ketertiban dalam bekerja. Dalam mengatasinya kepala sekolah dengan memberlakukan sikap keteladanan bagi semua warga sekolah.

Ling Ling, H.M Asrori, Masluyah Suib, (2013) mengemukakan hasil penelitian ditemukan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi sekolah untuk memberikan pelayanan kepada siswa, guru, dan orangtua siswa dilakukan melalui dialog, *sharring*, pengarahan langsung dan keteladanan kepala sekolah; (2) Faktor pendukung pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi adalah telah menerapkan suatu budaya disiplin, penghasilan dan pilihan hidup atas pekerjaan mereka; (3) Sedangkan faktor penghambat adalah luntarnya faktor budaya disiplin, rendahnya penghasilan, terpaksaan kerja dan *toxic culture*. (Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran. Vol. 2. No.8. Th.2013)

Untuk memperoleh kemampuan memimpin seperti yang diharapkan tersebut seorang kepala sekolah harus mampu mengembangkan sekolah seutuhnya secara komprehensif dan terpadu. Suharsimi Arikunto (2004, hlm. 18), kerjasama untuk mencapai tujuan bersama tersebut dapat mencapai kondisi maksimal apabila:

1. Pimpinan dapat mengenal masing-masing individu secara mendalam, meliputi: sifat-sifat, kebiasaan, latar belakang, dan kemampuan yang mereka miliki.
2. Pemimpin dengan rela menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan bersedia melaksanakan tanggung jawab tersebut sampai tujuan tercapai.
3. Masing-masing individu pemimpin memiliki kecakapan yang cukup untuk memberikan sumbangan kepada korps pemimpin sehingga tercapai kerjasama yang efektif dan efisien.
4. Terdapat koordinasi yang serasi dan sinergi antar semua anggota pimpinan demi mencapai kepentingan bersama.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di lingkungan sekolah tidak hanya wajib melaksanakan tugas administratif. Namun juga menyangkut tugas bagaimana mengatur seluruh program sekolah. Dia harus mampu memimpin dan

mengarahkan aspek-aspek baik administratif maupun proses kependidikan di sekolahnya. Sehingga kepemimpinan di sekolah harus digerakkan sedemikian rupa sehingga pengaruh prilakunya sebagai orang yang memegang kunci dalam perbaikan administratif dan pengajaran harus mampu menggerakkan kegiatan-kegiatan dalam rangka inovasi di bidang pengajaran.

Untuk meningkatkan kualitas kerja kepala tenaga administrasi sekolah tidak saja ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat akan tetapi mampu meningkatkan kesejahteraan para pegawainya dalam rangka menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal pada lembaga. Pentingnya program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan disiplin kerja karyawan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:182) adalah: “Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif rendah.” Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin.

Harapan dan peranan yang begitu tinggi terhadap pemberdayaan tenaga administrasi sekolah dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan mewujudkan sekolah efektif belum mampu mewujudkan secara optimal, karena kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Problematikanya terutama berkaitan dengan ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki oleh tenaga administrasi dengan tuntutan profesionalisme dalam meningkatkan kualitas kinerja. Hal ini merupakan salah satu masalah utama pendidikan dasar menengah nasional, khususnya pendidikan dasar (masalah yang relevansinya dengan pendidikan).

Tinggi rendahnya kualitas SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan

memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas SDM.

Program peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktifitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan.

Mengelola tenaga administrasi sekolah secara total. Akibatnya, pendidikan kita melahirkan sosok tenaga administrasi sekolah yang tidak sanggup menghadapi tantangan, kurang percaya diri, tidak mau bekerja keras, pragmatis dan bermental priyayi karena pengelolaan seadanya. Pendidikan tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan administrasi yang berhubungan dengan kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Stephen P. Robbins (2006, hlm. 3) mengemukakan bahwa: *“Administration is the universal process of efficiently getting activities completed with and through other people”*. (Administrasi adalah proses universal dari berbagai aktivitas yang diperoleh secara efisien yang terselesaikan dengan dan melalui orang lain).

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi yaitu aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh kelompok orang yang didasarkan atas pembagian tugas kerja yang sudah ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan potensi-potensi sumber daya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Mengacu pada konsep administrasi, berbicara tentang efisiensi sebagai tujuan utama dari manajemen, yaitu meramalkan sistem sosial seperti halnya dalam pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan administrasi pendidikan dalam hal ini sekolah yang dimaksud diatas yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah konteks merencanakan, memproses, mengevaluasi, pengawasan, dan mengontrol penyelenggaraan pelaksanaan proses pendidikan untuk menghasilkan kinerja yang

profesional yang lebih baik dan berkualitas dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan administrasi sekolah sangat memerlukan kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan efektifitas suatu organisasi. Dan ini menjadi kerangka dasar bahwa semua organisasi, termasuk lembaga pendidikan yaitu sekolah harus memusatkan perhatiannya untuk mencapai sekolah efektif yang maksimal.

Sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan secara terus menerus dalam rangka memenuhi keinginan masyarakat. Kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin dari suatu sekolah dituntut mempunyai perilaku yang dapat menyerap segala keinginan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan di suatu sekolah menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai sebuah *system*. Pendidikan sebagai suatu sistem tidak menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu apabila proses pendidikannya tidak dikelola secara baik

Upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga administrasi sekolah dalam menjalankan fungsi dan memperbaiki kualitas sekolah, diperlukan pemahaman dan penguasaan manajerial yang diperlukan dalam kemampuan dan orientasi yang memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, memotivasi, mengarahkan dan pengawasan serta tindak lanjut terhadap kegiatan sekolah.

Fenomena tersebut banyak terjadi saat ini, bahkan sebagian besar instansi di tingkat dasar atau sekolah tingkat pertama (SMP) tidak memiliki tenaga administrasi yang cakap dan mampu dibidangnya. Sumber daya manusia merupakan individu yang penting, terutama dalam sebuah instansi pendidikan. Akan tetapi, dalam mendukung semua tugas yang berjalan di dalam instansi, dibutuhkan tenaga administrasi yang mempunyai disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu, untuk mewujudkan dan memperlancar tugas-tugas dalam instansi pendidikan, antar komponen harus bersinergi, bekerja sama, dan bertanggung jawab. Keberadaan tenaga administrasi dalam sebuah

instansi pendidikan mesti benar-benar dipertimbangkan, baik dalam hal mutu, kualitas, kemampuan, kecakapan, keahlian, dan tanggung jawab dalam mengemban tugas-tugas kedinasan. Hal itu selayaknya diimbangi dengan pendapatan yang diperoleh tenaga administrasi itu sendiri dalam meningkatkan etos kerjanya.

## 2) Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang akan diteliti. Pemberdayaan kepala tenaga administrasi sekolah di SMPN 1 Margahayu dan SMPN Baleendah Kabupaten Bandung, terus dilakukan dengan melibatkan seluruh *stakeholders* dan pelaksana pendidikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pembelajaran diantaranya peran kepala sekolah, guru, tenaga administrasi sekolah, kurikulum, sarana prasarana, iklim sekolah, strategi, dan pendekatan yang digunakan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pembelajaran tersebut adalah kinerja tenaga administrasi sekolah.

Mereka melakukan tugas untuk memberikan layanan administrasi dalam mendukung dan memfasilitasi proses belajar mengajar. Kualitas layanan administrasi pendidikan merupakan cermin dari peningkatan kinerja kepala tenaga administrasi sekolah dan belum diberdayakan secara optimal. Pemberdayaan mereka dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kemampuan kerja dan motivasi berprestasi. Dari hasil studi awal di lapangan, kedua faktor tersebut dianggap sebagai penyebab naik dan turunnya kinerja kepala tenaga administrasi sekolah pada di SMPN 1 Margahayu dan SMPN Baleendah Kabupaten Bandung.

Oleh karena itu, kepala tenaga administrasi sekolah sebagai tenaga kependidikan harus memiliki standar kualifikasi sesuai yang dibutuhkan. Standar kualifikasi tersebut seperti dijelaskan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 24 tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Berpendidikan minimal lulusan D3 atau yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
2. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Standar kualifikasi yang dimaksud di atas diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri yang baik; kemauan dan kemampuan untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan serta kemauan dan kemampuan lain yang terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil wawancara dengan FKKTU (Forum Komunikasi Kepala Tata Usaha SMP, SMA dan SMK) Negeri Kabupaten Bandung dan beberapa orang kepala sekolah SMP Negeri di Kab. Bandung mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan Administrasi Umum (Diklat ADUM) serta pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklat PIM) bagi kepala tenaga administrasi sekolah SMP di Kabupaten Bandung terlihat belum berdampak secara signifikan pada peningkatan mutu pendidikan. Hal ini terlihat dengan beberapa indikator yang menunjukkan bahwa mutu dan kinerja tenaga administrasi sekolahsekolah termasuk kinerja kepala tenaga administrasi sekolah masih rendah seperti :

1. Banyaknya kegiatan sekolah yang diselenggarakan secara mendadak (tidak ada dalam rencana kerja sekolah).
2. Kegiatan sekolah belum seluruhnya berdasarkan pada surat keputusan panitia.
3. Banyak tenaga administrasi sekolahsekolah termasuk kepala tenaga administrasi sekolah yang belum mempunyai kemampuan, kecakapan atau keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas mereka dengan performa yang baik dan memuaskan.
4. Masih terjadi kesemrawutan kerja administrasi sekolah seperti pengarsipan, surat yang tidak tertata rapi, surat masuk dan keluar sering hilang, data-data sekolah banyak yang tidak lengkap dan tidak ada, serta data yang ada kurang *up to date*.

5. Data sekolah belum semuanya tercatat dalam komputer (*computerized*) sehingga apabila data fisik hilang maka data sekolah tersebut hilang secara keseluruhan (tidak ada catatan di komputer atau arsip lain).
6. Perpustakaan belum banyak mencerminkan sebuah perpustakaan yang telah ditangani oleh pegawai yang profesional.
7. Rendahnya disiplin, loyalitas dan tanggung jawab tenaga administrasi sekolahsekolah termasuk kepala tenaga adminsitration sekolah dalam menjalankan tugas-tugas mereka di sekolah
8. Masih belum tercerminnya pelayanan prima yang diberikan kepada siswa, orang tua, masyarakat dan stakeholder. Banyak orang tua, siswa ataupun warga masyarakat yang berurusan kurang dilayani dengan penuh keramahan, penuh perhatian, cepat, tepat, mudah dan tidak berbelit-belit
9. Masih sedikit tenaga administrasi sekolah yang memiliki kecerdasan emosional, spritual, dan bahkan juga kecerdasan intelektual dalam memecahkan berbagai permasalahan serta dalam berinteraksi di lingkungan sekolah.
10. Tenaga administrasi sekolah lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mengerjakan tugas rutin dibandingkan untuk menorehkan prestasi kerja yang lebih baik.
11. Banyak pekerjaan yang seharusnya dipegang oleh tenaga administrasi sekolah tetapi justru harus ditangani oleh guru, contohnya pengelolaan dan anggaran BOS

Untuk mengantisipasi tuntutan layanan administrasi yang berkualitas, kepala tenaga administrasi sekolah harus kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, mereka dituntut memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam menciptakan iklim kerja yang efektif dan kondusif. Oleh karena itu, kepala tenaga administrasi sekolah sebagai tenaga kependidikan harus memiliki standar kualifikasi sesuai yang dibutuhkan.

Permasalahan-permasalahan di atas disebabkan antara lain oleh: *Pertama*, dalam konteks kebijakan standar tenaga administrasi sekolah/madrasah belum berjalan sebagaimana mestinya, diantaranya: a) fenomena ketidakjelasan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi dan staf; b) kriteria pengangkatan tenaga administrasi yang membuka peluang untuk menjadikan tenaga administrasi Sekolah/Madrasah tidak profesional; c) sedikit pengalaman kerja dan belum memiliki sertifikasi kepala tenaga administrasi sekolah; d) kurang kompetennya kepala tenaga administrasi sekolah dalam mengkoordinasikan apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab pekerjaannya sehingga berdampak pada kinerja; e) hasil pelatihan Administrasi Umum dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat ADUM dan Diklat PIM) sementara ini hanya menjadi pengetahuan saja, dan tidak dicoba untuk diterapkan pada tempat kerja atau walaupun diterapkan hanya sekali dua kali saja. *Kedua*, masih rendahnya kualifikasi pendidikan kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN Kabupaten Bandung tahun 2015 sebanyak 62, pendidikan S.1 sebanyak 27 orang dan 35 belum S.1 (SMA, D.2 dan D.3) karena beberapa faktor pembiayaan, kesempatan, dukungan dari atasannya, dll, berdampak pada kualitas kinerja. *Ketiga*, kepala tenaga administrasi sekolah tidak mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh Pemerintah (standarisasi) sehingga tugas dan tanggung jawab pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan akademis yang dimiliki. *Keempat*, belum maksimalnya kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah kompetensi kepribadian, sosial, teknis, manajerial. Dengan kata lain bahwa pemberdayaan tenaga administrasi di lembaga-lembaga SMP di harapkan mampu merespon tuntutan kehidupan saat ini. Sedikitnya ada 3 (tiga) kompetensi yang harus dimiliki kepala tenaga administrasi sekolah, diantaranya. :

a) kompetensi manajerial dan teknis (*technical competency*) yang berkenaan dengan pengetahuan khusus yg diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah; b) kompetensi kepribadian/hubungan antar pribadi atau kompetensi social (*interpersonal competency*) berkenaan dengan



kemampuan tenaga administrasi sekolah dalam bekerja sama dengan orang lain dan memotivasinya; dan c) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keluasan wawasan dan konsep seorang tenaga administrasi sekolah yang diperlukan untuk menganalisis dan memecahkan masalah masalah yang rumit. *Kelima*, Masih banyaknya tenaga administrasi sekolah yang belum mempunyai kemampuan dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya, kinerja, disiplin, loyalitas dan tanggung jawab tenaga administrasi sekolah masih rendah. *Keenam*, banyak para kepala tenaga administrasi sekolah yang tidak menguasai Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sehingga mereka seperti ketinggalan informasi dan berdampak kepada kinerja. *Ketujuh*, kepala tenaga administrasi sekolah sudah merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki pada saat ini sehingga mereka tidak mempunyai motivasi untuk mengembangkan potensi diri secara akademis.

Dari hasil studi pendahuluan yang penuliskan lakukan bahwa kepala sekolah belum secara maksimal memberikan peran, fungsi dan diberdayakannya tenaga administrasi sekolah. Dilandasi oleh permasalahan dan tantangan yang dihadapi SMP di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan maksud ingin memperoleh gambaran tentang pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang dilaksanakan pada kepala tenaga administrasi dan staf di SMPN 1 Margahayu dan SMPN Baleendah Kabupaten Bandung: Sebagaimana disampaikan dimuka bahwa kualitas proses kegiatan pembelajaran dalam rangka pemberdayaan akan berlangsung secara bertahap.

Tahap-tahap yang harus dilalui tersebut adalah meliputi:

- a. Tahap penyadaran dan pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa membutuhkan peningkatan kapasitas diri.
- b. Tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan keterampilan agar terbuka wawasan dan memberikan keterampilan dasar sehingga dapat mengambil peran di dalam pembangunan.

- c. Tahap peningkatan intelektual, kecakapan keterampilan sehingga terbentuklah inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mengantarkan pada kemandirian. (Ambar Teguh S, 2004:82-83)

### **3) Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian**

Berpijak dari identifikasi masalah penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, maka penulis tertarik dan bermaksud untuk mengkaji serta meneliti masalah-masalah pemberdayaan tenaga administrasi sekolah dengan fokus utama penelitian ini adalah “Bagaimana pemberdayaan kepala tenaga administrasi sekolah dengan menitikberatkan pada peningkatan penyadaran, pengkapasitasan, dan pemberian daya (penguatan) yang dilaksanakan kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung?”.

Rumusan masalah penulis tuangkan dalam pertanyaan ”Bagaimanakah pemberdayaan kepala tenaga administrasi sekolah dalam peningkatan penyadaran, pengkapasitasan, pemberian daya (penguatan) tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung?”.

Berangkat dari fokus penelitian yang kemudian disempitkan menjadi pertanyaan penelitian, ada beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana peningkatan penyadaran kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung?
  - a. Bagaimanakah kebutuhan peningkatan pengetahuan kepala tenaga administrasi sekolah untuk menjalankan administrasi dengan merencanakan program kerja?
  - b. Bagaimanakah meningkatkan keterampilan kepala tenaga administrasi sekolah dalam tata kelola di sekolah?
  - c. Bagaimanakah keyakinan kepala tenaga administrasi sekolah dalam meningkatkan kemampuan mengelola administrasi sekolah?

- d. Bagaimanakah langkah-langkah dalam meningkatkan kemampuan teknis tenaga administrasi sekolah?
  - e. Bagaimanakah kesadaran dalam meningkatkan kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah di sekolah?
2. Bagaimana pengkapasitasan kepala tenaga administrasi sekolah pada jenjang SMP di Kabupaten Bandung?
- a. Bagaimanakah mengelola pegawai dalam menjalankan kinerjanya yang dibebankan di sekolah?
  - b. Bagaimanakah proses pelatihan dalam menjalankan pekerjaannya di sekolah?
  - c. Bagaimana mengembangkan lembaga administrasi sekolah menjadi lebih baik?
  - d. Bagaimanakah membangun sistem nilai di lingkungan tenaga administrasi sekolah?
3. Bagaimana pemberian daya (penguatan) kepala tenaga administrasi sekolah yang dilakukan pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung?
- a. Bagaimanakah kesempatan dan pilihan pribadi kepala tenaga administrasi di sekolah?
  - b. Bagaimana bertanggung jawab untuk menentukan dan merumuskan kebutuhan pegawai dalam menjalankan kinerja di sekolah?
  - c. Bagaimanakah kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah membangun ide untuk meningkatkan kinerja pegawai?
  - d. Bagaimana tenaga administrasi sekolah membangun akses dengan pihak-pihak lain?
  - e. Bagaimana upaya tenaga administrasi sekolah meningkatkan kesejahteraan pegawai?

#### **4) Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

## 1) Tujuan

Secara umum penelitian ini disusun dengan tujuan mendeskripsikan secara lebih mendalam tentang pemberdayaan tenaga administrasi sekolah pada dimensi peningkatan penyadaran, pengkapasitasan, dan pemberian daya (penguatan) (penguatan) dalam mencapai kualitas kinerja kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung.

Secara khusus, penelitian ini ditunjukkan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan penyadaran kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung, diantaranya:
  - a. Kebutuhan peningkatan pengetahuan kepala tenaga administrasi sekolah untuk menjalankan administrasi sekolah dengan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, pengawasan, dan mengontrol program kerja tenaga administrasi sekolah.
  - b. Analisis peningkatan keterampilan kepala tenaga administrasi sekolah dalam tata kelola di sekolah. Keuntungan individual diperoleh karena peningkatan kualifikasi pendidikan disamping merupakan agen pencerahan (*enlightment agent*) bagi tenaga administrasi menambah poin untuk kepentingan kenaikan jabatan dan pangkatnya. Secara institusional, perbaikan kualifikasi tenaga administrasi melakukan perbaikan konformitas kriteria SDM juga berarti peningkatan kompetensi SDM yang diperlukan demi mutu proses dan hasil pekerjaan yang diharapkan.
  - c. Analisis keyakinan kepala tenaga administrasi sekolah dalam meningkatkan kemampuan mengelola administrasi dalam peningkatan administrasi di sekolah. Keyakinan kepala tenaga administrasi sekolah kemampuan kepribadian, sosial, dan teknis dalam melaksanakan tugas, peran dan kemampuan mengintegrasikan pengetahuan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan dalam pelaksanaan

- pekerjaannya yang dituntut dalam kecakapan teknis operasional atau teknis administratif di sekolah.
- d. Langkah-langkah dalam meningkatkan kemampuan profesi kepala tenaga administrasi sekolah. Alur/langkah-langkah mengorganisasikan dalam melaksanakan teknis administratif standar isi, proses, pendidikan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan.
  - e. Kemampuan memotivasi kepala administrasi sekolah dalam meningkatkan kemampuannya kapasitasnya.
  - f. Penysadaran dalam meningkatkan kemampuan kepala tenaga administrasi di sekolah. Pengelolaan kepala tenaga administrasi sekolah bertujuan untuk menciptakan sistem sekolah yang terintegrasi, dimana pengelolaan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan dengan tujuan untuk menciptakan pendidikan yang efektif dan efisien.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengkapasitasan kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung, diantaranya:
- a. Analisis mengelola pegawai dalam menjalankan kinerjanya yang dibebankan di sekolah. Mengelola pendidikan, perkembangan karir, dukungan lembaga atas karier kepala tenaga administrasi sekolah dan staf dalam promosi jabatan dalam pelaksanaan kepala tenaga administrasi sekolah fokus pada komponen-komponen manajemen sekolah dalam proses kinerja dalam upaya perbaikan lembaga pendidikan secara komprehensif.
  - b. Proses pelatihan dalam menjalankan pekerjaannya di sekolah.
  - c. Kemampuan kepala administrasi sekolah mengembangkan lembaga ketatausahaan lebih baik di sekolah.
  - d. Membangun sistem nilai di lingkungan tenaga administrasi sekolah. Bidang garapan pengembangan individu dalam merencanakan di masa mendatang termasuk posisi-posisi atau lokasi-lokasi yang di inginkan dan tingkat

- pendidikan atau pengalaman yang diperlukan dalam proses penilaian tenaga administrasi sekolah.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pemberian daya (penguatan) kepala tenaga administrasi sekolah yang dilakukan pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung.
    - a. Kesempatan dan pilihan pribadi kepala tenaga administrasi sekolah di sekolah.
    - b. Kepala tenaga administrasi sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan merumuskan kebutuhan pegawai dalam menjalankan kinerja di sekolah.
    - c. Bagaimanakah kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah membangun ide untuk meningkatkan kinerja pegawai.
    - d. Kepala tenaga administrasi sekolah membangun akses dengan pihak-pihak lain.
    - e. Bagaimana upaya kepala tenaga administrasi sekolah meningkatkan kesejahteraan pegawai.
  4. Pengembangan model hipotetik kepala tenaga administrasi sekolah yang dilaksanakan oleh kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung.

## **2) Kegunaan**

Hasil dari penelitian ini mampu menghasilkan analisis yang memberikan informasi tentang kekuatan/kelemahan dari deskripsi lengkap, pengelolaan dan penyelenggaraan tenaga administrasi di sekolah-sekolah, diharapkan menjadikan sebagai alat deskripsi, analisis atas permasalahan kinerja sekolah dalam meraih pemberdayaan kepala tenaga administrasi sekolah, prediksi sumber solusi permasalahan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan persekolahan, khususnya kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung. Hasil dari analisis mendalam ini dituangkan dalam suatu model pencapaian pemberdayaan kepala tenaga

administrasi sekolah yang diharapkan bisa digunakan sebagai alat potret atau panduan dalam pencapaian manajemen yang akan diraih sekolah.

Selain itu, diharapkan juga berguna bagi penelitian berikutnya serta praktik manajemen pendidikan dalam bidang administrasi pendidikan persekolahan di SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung. Dan juga, mudah-mudahan bisa dijadikan acuan praktik dalam pengelolaan dan penyelenggaraan persekolahan.

## **5) Manfaat Penelitian**

### **1) Manfaat Teoritik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan dan mempertajam teori dan konsep yang berkaitan dengan administrasi pendidikan pada umumnya dan khususnya bidang sistem manajemen sekolah dalam pendidikan. Kajian secara teoritis maupun praktis terhadap konsep manajemen sekolah, akan memberikan suatu keyakinan dan menjadi suatu rujukan bagi pengelola pendidikan dalam melakukan manajemen di sekolah, karena suatu usaha akan berjalan dengan baik jika fundamen konsep, teori dan prinsip yang relevan dan sudah teruji tingkat keajegannya, sehingga akan memerikan keyakinan terhadap setiap langkah dan tindakan yang diambil oleh manajer sekolah, terlibat dalam proses manajemen sekolah.

### **2) Manfaat Pemberdayaan Kepala Tenaga Administrasi Sekolah**

Manfaat pengembangan kemampuan kepala tenaga administrasi sekolah dapat memberikan penguatan kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial para tenaga administrasi sekolah. Tata usaha sebagai aktivitas administrasi adalah suatu kegiatan untuk mengadakan pencatatan dan penyusunan keterangan-keterangan dengan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sarana dan prasarana sehingga keterangan-keterangan itu dapat dipergunakan secara langsung sebagai bahan informasi baik bagi pimpinan organisasi yang

bersangkutan ataupun dapat dipergunakan oleh pihak luar organisasi yang membutuhkan.

Mengelola sumber daya manusia dalam pengembangan karier tenaga administrasi sekolah agar memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal, maka hendaknya melalui tahapan-tahapan identifikasi staf/pegawai, penempatan, penyesuaian diri, evaluasi, perbaikan, kompensasi pegawai, dan pemberhentian pegawai. Pengembangan personel memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan (*infirmity*); menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan kompetisi di dalam masyarakat yang dinamis; menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan didalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah; menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan/sukarela dan efektifitas individu secara maksimal; dan mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa.

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Pengelolaan atau manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan

Dari pernyataan tersebut menjadi menarik apabila diposisikan dalam manajemen sekolah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kebijakan pendidikan bagi perkembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan, terutama aspek-aspek kompetensi, pengembangan karier, kepemimpinan, dan kesejahteraan untuk meningkatkan kualitas tenaga administrasi sekolah.

### **3) Manfaat Praktik**



Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam upaya perbaikan dan pengembangan tenaga administrasi sekolah khususnya pada semua kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung khususnya umumnya secara nasional dalam melaksanakan peran dan fungsinya untuk menyiapkan manajemen SNP, menjadi kepala tenaga administrasi sekolah yang mampu bersaing. Sekolah akan bertanggungjawab terhadap kemampuan yang dimiliki oleh kepala tenaga administrasi sekolah, untuk itu guna memenuhi apa yang diharapkan oleh pelanggan baik internal maupun eksternal, pihak sekolah perlu mengambil langkah-langkah yang sistematis, meliputi aspek kompetensi, pengembangan karier, kepemimpinan, dan kesejahteraan dalam upaya perbaikan yang keseluruhannya mengacu pada peningkatan tenaga administrasi sekolah dan relevansinya.

## **6) Struktur Organisasi Disertasi**

Disertasi ini ditulis dengan struktur organisasi sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi disertasi.

Bab II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran yang terdiri dari kajian teori, kerangka pemikiran penelitian.

Bab III Metode Penelitian yang terdiri dari metode dan pendekatan penelitian, lokasi dan subjek penelitian, fokus kajian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV Temuan Penelitian dan Pembahasan berisi pemaparan tentang hasil penelitian terkait; (A) Temuan Penelitian, yang terdiri dari: 1) kesadaran dalam pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang dilakukan oleh kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung; 2) pengkapasitasan dalam pemberdayaan tenaga

administrasi sekolah oleh kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung; 3) pemberian daya (penguatan) dalam pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang dilakukan oleh kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung. (B) Pembahasan Hasil Penelitian, dan (C) Model Hipotetik pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang dilakukan oleh kepala tenaga administrasi sekolah pada SMPN 1 Margahayu dan SMPN 1 Baleendah di Kabupaten Bandung.

Bab V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi merupakan bab terakhir yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan implikasi dan rekomendasi terhadap pihak-pihak yang terkait dalam penelitian.