

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia dalam sektor pendidikan merupakan salah satu isu strategik yang sedang mendapatkan perhatian serius dari pemerintah. Pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai kunci utama untuk mengembangkan mutu pendidikan. Pola manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor pendidikan dewasa ini mengembangkan prinsip pengembangan (*developing*) daripada mengontrol (*controlling*). Melalui pengembangan sumber daya manusia tersebut, maka upaya percepatan (*acselelation*) pembangunan pendidikan lebih memungkinkan untuk diwujudkan. Dalam konsep pengembangan sumber daya dalam sektor pendidikan salah satunya dikembangkan pula konsep penghargaan atas prestasi kerja yang ditunjukkan oleh personil pendidikan. Melalui konsep pengembangan sumber daya manusia tersebut maka peningkatan mutu pendidikan dapat lebih diwujudkan secara nyata.

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu, pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperhatikan dan dirancang secara seksama berdasarkan pemikiran yang matang.

Pendidikan di sekolah diharapkan mampu memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk tumbuh dan berkembang potensi

peserta didik sesuai dengan dinamika perkembangan yang terjadi di masyarakat. Driyakara (1986), mengemukakan bahwa “pendidikan memerlukan integrasi dari orang yang mendidik dan integrasi dari keadaan lingkungan kecil dan besar”. Selain itu, pendidikan yang berkualitas diharapkan menghasilkan manusia yang dibutuhkan dan mampu hidup dalam tantangan perkembangan masyarakat dan ilmu pengetahuan teknologi dan demikian pesat. Manusia memiliki sejumlah potensi kemampuan yang unik dan kebutuhan yang beragam dan dalam pemenuhannya memerlukan intervensi pendidikan, sehingga pada akhirnya manusia dapat hidup mandiri, bertanggung jawab, dan mengembangkan aspek kehidupan banyak orang.

Dalam pandangan ekonomi, pendidikan merupakan bentuk investasi yang pada akhirnya dapat menghasilkan “*human capital*”, sebagai modal dasar untuk pembangunan bangsa dan negara secara berkelanjutan. Dalam posisi seperti ini, pendidikan memiliki peranan yang amat menentukan dalam meningkatkan kualitas manusia seutuhnya. Dalam hal ini, Fakry Gaffar (1986: 1), mengemukakan bahwa “dalam upaya mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, pendidikan itu perlu dioptimalkan secara efektif dan efisien, terarah dan terkoordinasikan secara terpadu untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia”.

Upaya mewujudkan pengelolaan pendidikan yang bermutu, memerlukan keterpaduan dalam pengelolaan pendidikan mulai dari level sekolah, mengingat pendidikan tersebut merupakan sebuah sistem yang

terintegrasi. Oteng Sutisna (1991: 23), menjelaskan bahwa “pendidikan menunjuk kepada suatu proses yang disengaja dengan mana orang-orang dijadikan sasaran pengaruh suatu lingkungan yang dipilih dan dikontrol sedemikian rupa hingga mereka dapat memperoleh kemampuan sosial dan perkembangan individual yang optimum”. Batasan tersebut menempatkan pendidikan dalam konteks teknik operasional yang berindikasikan bahwa dalam prakteknya akan melibatkan berbagai pihak, sumber-sumber, dan jaringan kerja (*networking*) yang dibuat untuk menunjang pengelolaan pendidikan tersebut. Kerjasama yang terkoordinasi antara berbagai pihak dalam pengelolaan sekolah, akan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan yang memungkinkan terjadinya peristiwa belajar mengajar ke arah tercapainya suatu tujuan. Manakala kondisi tersebut telah terwujud, maka sekolah telah mampu mewujudkan konsep *institutionalized schooling*.

Pengelolaan pendidikan yang diselenggarakan secara terpadu bertujuan untuk menampilkan proses dan hasil pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu, dapat dipahami dari empat indikator, sebagaimana yang dikemukakan oleh Djam'an Satori (2000: 3), yakni: “(1) *input*, (2) proses, (3) *output*, dan (4) *quality assurance*”. Ke empat komponen tersebut, akan memberikan arti terhadap pendidikan yang bermutu, manakala berjalan secara terpadu. Dalam posisi seperti ini, program kerja yang diputuskan oleh kepala sekolah, memerlukan dukungan kinerja dari guru dan staf tata usaha secara sinergik. Karenanya, peranan setiap pegawai perlu ditingkatkan wawasan

pengetahuan dan keterampilan kerja yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi.

Upaya pengembangan kinerja pegawai, erat kaitannya dengan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai berbagai maksud dan tujuan. Sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (1997: 56), bahwa maksud dan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan sumber daya manusia.

Jerry W. Gilley dan Steven A. Egglund (1989: 12), mengemukakan misi pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

*The mission of HRD, that is what HRD does is; (1) to provide individual development focused of performance improvement related to a current job; (2) to provide career development focused on performance improvement related to future job assisgment; (3) to provide organizational development that results in both optimal utilization on human potential and improved human performance, which together improves the efficiency of the organization.*

Dari rumusan di atas, misi dari pengembangan sumber daya manusia, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan individu yang difokuskan pada peningkatan kinerja (prestasi kerja) yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapinya;
2. Mengembangkan karir yang difokuskan pada peningkatan kinerja (prestasi kerja) yang berkenaan dengan pekerjaan di masa yang akan datang;

3. Mengembangkan organisasi dengan hasil yang optimal dari pengembangan potensi manusia dan mengembangkan kinerja yang mana keduanya dapat mengefisiensikan kinerja organisasi.

Mencermati pentingnya faktor sumber daya manusia tersebut dalam konteks pengelolaan pendidikan, maka manajemen sumber daya manusia harus benar-benar dilakukan secara terencana dan maksimal. Manajemen yang dilakukan tersebut antara lain dimaksudkan untuk membuat keputusan (*decision*), strategi pengelolaan dan pengembangan, pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang proporsional, dan kesejahteraan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebutuhan setiap institusi, termasuk institusi pendidikan pada jenjang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Tenaga kerja profesional sangat dibutuhkan dalam pengelolaan SLTP mulai dari kepala sekolah sampai dengan petugas operasional, seperti pada pelaksana akademik maupun pelaksana administrasi yang merupakan sumber daya manusia utama institusi pendidikan. Sumber daya manusia yang profesional dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia itu sendiri.

Salah satu indikator keberhasilan manajemen sumber daya manusia dapat dipahami dari kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (*tupoksi*). Kinerja pegawai merupakan komponen penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian

organisasi. Misalnya dalam setting persekolahan, maka kinerja kepala sekolah, guru, dan tata usaha secara sinergik akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Kinerja pegawai erat pula kaitannya dengan profesionalisme, sehingga profesionalisme SDM dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam mengantisipasi dan mengatasi berbagai kendala di masa depan demi kelangsungan dan kemajuan perusahaan.

Kinerja pegawai tata usaha sekolah dapat dijadikan parameter tingkat kompetensi profesional pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Moh. Surya (1998: 7), menjelaskan batasan pegawai profesional sebagai berikut:

Pegawai profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugasnya yang ditandai dengan keahlian, rasa tanggung jawab, dan rasa kesejawatan dengan sesamanya. Pegawai profesional adalah pegawai yang memiliki keahlian baik dalam materi maupun metode. Keahlian yang dimiliki adalah keahlian yang diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan latihan serta pengalaman yang terprogram.

Pengembangan profesionalisme pegawai sangat tergantung pada upaya pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai (*employee-development*) diartikan oleh beberapa pakar, sama dengan pengertian pendidikan dan pelatihan, namun banyak juga yang mendefinisikannya secara berbeda. Moekijat (1991: 63), mendefinisikan pengembangan sebagai "setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang atau akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan".



Dari sisi output, kinerja pegawai tata usaha dapat diukur dalam hal produktivitas kerja dalam periode waktu yang ditargetkan. Everett E. Adam yang dikutip oleh Ravianto (1995: 10), mengemukakan batasan produktivitas sebagai berikut:

Produktivitas adalah konsep yang sistematis berkenaan dengan perubahan dari masukan menjadi keluaran dari sistem yang berbeda dalam suatu sistem tertentu. Produktivitas juga mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Produktivitas kinerja pegawai tata usaha dalam setting persekolahan dapat dipahami efektivitas dan efisiensi keseluruhan proses pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan dalam setting sekolah akan melibatkan kerjasama yang terkoordinasi antara kepala sekolah, guru, dan pegawai tata usaha dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Salah satu komponen penting yang berkaitan dengan tugas pengelolaan administratif sekolah adalah tata usaha. Meskipun keberadaan tata usaha bukan merupakan jabatan fungsional dalam pengelolaan pembelajaran, akan tetapi keberadaannya memiliki peranan yang sangat membantu kelancaran tugas kepala sekolah dan guru. Umumnya penelitian dalam bidang manajemen pendidikan, lebih banyak menyoroti variabel kepala sekolah dan guru, sementara keberadaan tata usaha belum mendapatkan perhatian yang memadai. Manakala ditelaah lebih mendalam, keberadaan tata usaha dalam pengelolaan sistem pendidikan di sekolah memiliki hubungan fungsionalitas dengan



komponen kepala sekolah dan guru dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Pemahaman, pendalaman, dan penggalian kondisi kontekstual mengenai profil *performance* atau kinerja Pegawai Tata Usaha, merupakan langkah awal bagi kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan profesionalisme staf sekolah yang dipimpinnya. Ada batas-batas wilayah yang menggambarkan mengenai kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha yang tidak dapat digeneralisasikan berdasarkan kacamata teoritis, melainkan memerlukan penggalian dan pendalaman secara kontekstual.

## **B. Rumusan dan Pembatasan Masalah**

Dalam sebuah sistem pendidikan pada jenjang SLTP, terdapat komponen pegawai yang tugasnya tidak langsung bersinggungan dengan proses belajar mengajar, tetapi mempunyai kontribusi yang cukup besar terhadap kelancaran pengelolaan pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Pegawai dimaksud adalah pegawai di bidang pelayanan ketatausahaan yang disebut dengan Pegawai Tata Usaha.

Tata Usaha mengandung pengertian kegiatan yang berhubungan dengan tugas-tugas kesekretariatan yang meliputi urusan-urusan mengenai keuangan, kepegawaian, dan bahkan perlengkapan. Sehubungan dengan itu, lokasi di mana pekerjaan-pekerjaan tersebut dipusatkan dikenal umum sebagai Kantor Tata Usaha. Demikian pula



halnya yang terjadi di sekolah, maka pekerjaan tersebut pun dikenal sebagai tata usaha sekolah.

Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, merupakan ujung tombak dari pelaksanaan program wajib belajar pendidikan sembilan tahun. Efektivitas dan keberhasilan pengelolaan pendidikan pada jenjang ini, akan memberikan pengalaman belajar yang sangat dibutuhkan bagi kelanjutan pendidikan pada jenjang selanjutnya. Oleh karena itu, tentu saja dalam penyelenggaraannya memerlukan sistem pengelolaan dan pengaturan yang baik, terutama dalam pendayagunaan seluruh pegawai.

Pengelolaan pendidikan pada jenjang SLTP secara formal organisatoris telah melibatkan tenaga administrator atau lebih dikenal staf tata usaha sekolah. Banyak variabel yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja staf tata usaha ini, antara lain kualifikasi dan latar belakang pendidikan, keahlian, kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, dan pemahamannya terhadap ruang lingkup tugasnya. Mencermati faktor-faktor tersebut, maka komunikasi antara kepala sekolah dan guru dengan staf tata usaha dalam melaksanakan pekerjaannya perlu memperhatikan faktor-faktor yang disebutkan di atas.

Kinerja staf tata usaha sekolah akan diukur dari ketepatan waktu, sasaran, dan kelancaran guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, serta kelancaran kepala sekolah dalam melaksanakan program sekolah, terutama yang berkenaan dengan aspek keuangan, kepegawaian, dan perlengkapan.



Pengamatan empiris menunjukkan bahwa ada perbedaan pada pelaksanaan pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai tata usaha dibandingkan dengan tenaga guru. Kondisi tersebut dapat dipahami dari sisi keterkaitan profesi, di mana garis koordinasi antara guru dengan kepala sekolah dibangun atas kesamaan profesi dan jabatan fungsional, sementara hubungan antara kepala sekolah tenaga tata usaha dibangun atas prinsip pengelolaan sekolah. Sisi lain yang merupakan permasalahan dalam pengelolaan tenaga tata usaha sekolah, adalah belum adanya wadah pembinaan dan peningkatan kompetensi profesional. Berbeda dengan pembinaan dan peningkatan kompetensi profesional guru, telah ada forum yang mewadahnya yakni KKG.

Terlepas dari batasan konseptual dan temuan empiris tersebut, keberadaan tenaga tata usaha memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan pendidikan secara keseluruhan di sekolah. Atas dasar pertimbangan konseptual dan pengamatan empiris, upaya untuk menelaah secara lebih mendalam dan faktual tentang komponen tenaga tata usaha sekolah merupakan kajian yang sama pentingnya dengan kajian terhadap komponen guru dan kepala sekolah.

Berangkat dari telaah konseptual dan telaah empiris, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: "**berapa besar kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?**". Yang dimaksud dengan pegawai tata usaha dalam penelitian ini dibatasi pada kinerja tata usaha pada SLTP di wilayah Kota Bandung Timur.

Merujuk pada rumusan masalah sebagaimana dijelaskan di atas, ada beberapa aspek yang akan diteliti yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kesiswaan dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
2. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola administrasi kepala sekolah dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
3. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola keuangan sekolah dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
4. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kepegawaian dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
5. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola sarana prasarana dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
6. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola perpustakaan sekolah dan sumber belajar lainnya dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?
7. Bagaimana kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP?

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Inti dari penelitian ini bertujuan untuk mengungkap seberapa besar kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP di Wilayah Bandung Timur. Telaah tentang kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha akan dibatasi pada tugas pokok dan fungsi Pegawai Tata Usaha Sekolah, yakni dalam hal pengelolaan kesiswaan, administrasi fungsional/kepala sekolah, keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, perpustakaan dan sumber belajar lain, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

### **2. Tujuan Khusus**

Secara khusus tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kesiswaan dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
- b. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola administrasi kepala sekolah dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
- c. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola keuangan dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.

- d. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kepegawaian dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
- e. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola sarana prasarana dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
- f. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola perpustakaan sekolah dan sumber belajar lain dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
- g. Mendeskripsikan kontribusi kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoretis**

Dalam tataran teoretis, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian mengenai urgensi pegawai tata usaha dalam keseluruhan pengelolaan pendidikan dalam setting sekolah. Terungkapnya temuan empiris yang menjelaskan posisi pegawai tata usaha dalam pengelolaan pendidikan, dapat dijadikan dasar pemikiran bagi upaya pengembangan konsep-konsep ketatausahaan dalam pengelolaan sekolah secara profesional dan proporsional.

## 2. Manfaat Praktis

Dalam tataran praktis, hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan masukan informasi bagi kepala sekolah, khususnya kepala SLTP yang ada di wilayah Bandung Timur tentang kinerja pegawai tata usaha yang ada di sekolahnya.
- b. Sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak terkait dalam penilaian kinerja pegawai tata usaha di jenjang SLTP di wilayah Bandung Timur.
- c. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam upaya melaksanakan pembinaan dan peningkatan kinerja pegawai tata usaha di jenjang SLTP di wilayah Bandung Timur.

## E. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini berjudul "***Kontribusi Kualitas Kinerja Pegawai Bagian Tata Usaha dalam Menunjang Keberhasilan Pengelolaan Pendidikan pada Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di Wilayah Bandung Timur***". Untuk memberikan arah yang jelas tentang maksud dari judul penelitian tersebut, perlu dijelaskan operasionalisasi variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (X) atau disebut juga variabel prediktor adalah "variabel penyebab atau yang diduga memberikan suatu pengaruh atau efek terhadap peristiwa lain" (Nana Sudjana & Ibrahim, 1989:12). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kualitas kinerja Pegawai



Bagian Tata Usaha. Kualitas Kinerja Pegawai Tata Usaha (X), kemudian dikembangkan menjadi tujuh sub variabel bebas, yakni:

a. Kualitas Kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kesiswaan ( $X_1$ ), dengan indikator variabel seperti:

- Membuat daftar siswa tiap kelas
- Membuat buku induk siswa
- Membuat klaper
- Membuat buku mutasi siswa
- Menyelesaikan mutasi siswa baik keluar maupun yang masuk
- Membuat grafik absensi siswa
- Bekerjasama dengan PKS urusan siswa menyusun daftar peserta Ulangan Umum
- Membuat daftar lulusan dan registrasi STTB
- Membuat laporan perkembangan siswa, seperti keadaan siswa bulanan dan laporan perolehan nilai catur wulan dan ulangan umum.
- Membuat papan data.

b. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola administrasi fungsional/tugas manajerial kepala sekolah ( $X_2$ ), dengan indikator variabel seperti:

- Membuat program kegiatan tahunan Kepala Sekolah
- Membuat agenda harian
- Melengkapi dan membuat: buku tamu dinas dan umum, buku tamu khusus, buku notula rapat, buku piket, buku catatan khusus

kepala sekolah, buku kegiatan OSIS, buku catatan kegiatan kurikuler dan tugas harian, dan catatan kegiatan bulanan, mingguan, dan harian.

c. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola keuangan ( $X_3$ ), dengan indikator variabel seperti:

- Membuat buku kas harian
- Membuat buku tabelaris
- Membuat buku golongan
- Membuat SPJ keuangan
- Membuat rencana fisik tiap triwulan
- Membuat neraca tahunan
- Membuat bundel daftar gaji, honorarium, dan insentif
- Membuat bundel SPJ setiap akhir tahun.

d. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kepegawaian ( $X_4$ ), dengan indikator variabel seperti:

- Menyusun DUK dan R7/R8
- Mengumpulkan data-data kegiatan guru untuk perhitungan angka kredit
- Menghitung jumlah angka kredit guru untuk usulan kenaikan pangkat.
- Mengusulkan kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat.
- Menyelesaikan usulan-usulan kenaikan pangkat yang tertunda.
- Membuat buku induk register pegawai.
- Membuat laporan mengenai data pegawai.

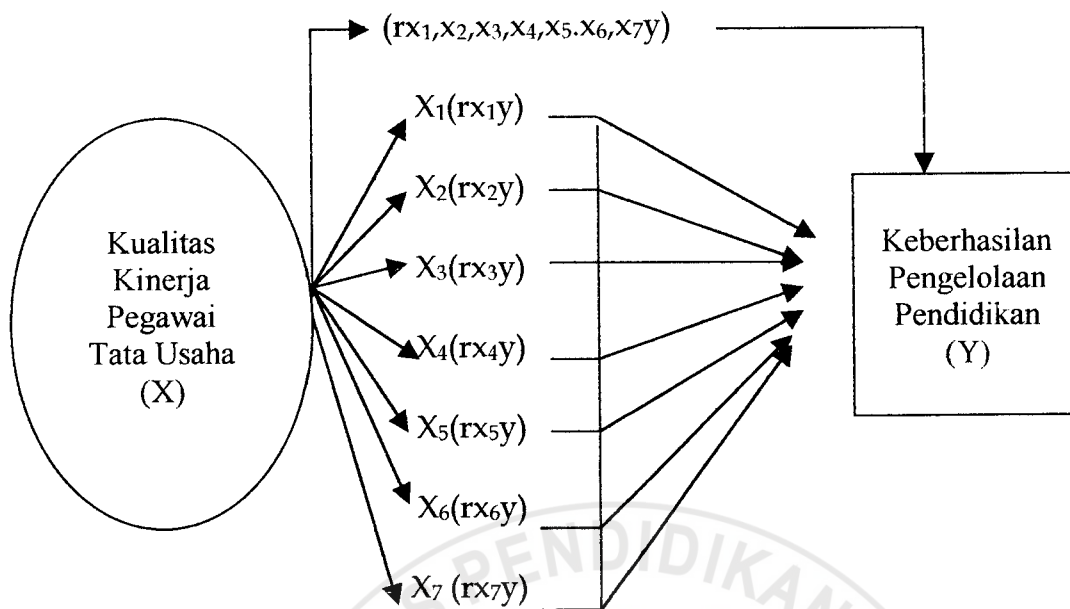
- e. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola sarana prasarana ( $X_5$ ), dengan indikator variabel seperti:
- Menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar
  - Membantu guru dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi KBM dengan menyediakan sarannya.
  - Menyediakan sarana lain yang menyangkut administrasi KBM dan hasil evaluasinya.
  - Membukukan dan menyimpan barang-barang inventaris.
- f. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola perpustakaan dan sumber belajar lainnya ( $X_6$ ), dengan indikator variabel:
- Membuat program khusus perpustakaan
  - Menerbitkan Kartu Anggota
  - Menambah koleksi buku perpustakaan
  - Menerbitkan majalah dinding
  - Melayani pinjaman dan pengembalian buku
  - Menyediakan papan baca surat kabar.
  - Memfasilitasi penggunaan laboratorium
- g. Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat ( $X_7$ ), dengan indikator variabel:
- Membuat Buku Kunjungan Sekolah
  - Membuat buku tamu kunjungan ke sekolah

- Membuat surat undangan sekolah kepada masyarakat atau pihak lain yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan.

2. Variabel terikat (Y) atau disebut juga variabel respon, yakni “variabel yang ditimbulkan oleh variabel bebas” (Nana Sudjana & Ibrahim, 1989:12). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP, dengan indikator variabel seperti:

- a. Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan PBM, pengelolaan administrasi siswa dan guru.
- b. Tertib administrasi sekolah, seperti dokumentasi inventaris sekolah, keuangan sekolah, dan dokumen sekolah lainnya.
- c. Produktivitas sekolah, seperti jumlah lulusan, perolehan Daftar Ulangan Umum (Danum), dan penyebaran lulusan di jenjang SLTA bermutu.

Apabila divisualisasikan, hubungan fungsional antar variabel penelitian dapat dipetakan dalam gambar berikut:



**Keterangan:**

- $X_1$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola esiswaan
- $X_2$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola Administrasi Kepala Sekolah
- $X_3$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola Keuangan
- $X_4$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola Kepegawaian
- $X_5$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola sarana prasarana
- $X_6$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelola Perpustakaan sekolah dan sumber belajar lainnya
- $X_7$  : Kualitas kinerja Pegawai TU sebagai pengelolaan Hubungan sekolah dengan masyarakat
- $rx_{1y}$  : besarnya kontribusi  $x_1$  terhadap  $y$
- $rx_{2y}$  : besarnya kontribusi  $x_2$  terhadap  $y$
- $rx_{3y}$  : besarnya kontribusi  $x_3$  terhadap  $y$
- $rx_{4y}$  : besarnya kontribusi  $x_4$  terhadap  $y$
- $rx_{5y}$  : besarnya kontribusi  $x_5$  terhadap  $y$
- $rx_{6y}$  : besarnya kontribusi  $x_6$  terhadap  $y$
- $rx_{7y}$  : besarnya kontribusi  $x_7$  terhadap  $y$
- $rx_{1,2,3,4,5,6,7y}$  : besarnya kontribusi  $x_{1,2,3,4,5,6,7}$  terhadap  $y$

**F. Paradigma Penelitian**

Tujuan pendidikan pada level sekolah atau yang disebut juga sebagai tujuan institusional merupakan rujukan normatif yang harus

dijadikan target pelaksanaan operasional bidang kerja pada masing-masing komponen di sekolah, termasuk di dalamnya Pegawai Tata Usaha Sekolah. Pencapaian tujuan institusional tersebut, mempersyaratkan adanya kerjasama yang baik di antara komponen sekolah. Meskipun guru dipandang memiliki peranan sentral dalam mewujudkan tujuan pendidikan, akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak akan terwujud secara maksimal tanpa adanya dukungan kinerja optimal dari Pegawai Tata Usaha sekolah. Dengan demikian, tugas pokok dan fungsi Pegawai Tata Usaha sekolah pada akhirnya akan merujuk pada tujuan institusional.

Kinerja pegawai tata usaha dapat dipahami sebagai kemampuan pegawai tata usaha yang ditujukan untuk menunjang pengelolaan pendidikan di sekolah, dengan tugas pokok dan fungsinya meliputi aspek-aspek pengelolaan kesiswaan, administrasi kepala sekolah, keuangan, kepegawaian, sarana prasarana, dan perpustakaan sekolah. Kinerja pegawai tata usaha pada setiap sekolah akan berbeda-beda, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Beberapa faktor kunci yang diprediksi mempengaruhi mutu kinerja pegawai tata usaha, paling tidak dapat dipahami dari sisi kualifikasi dan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan budaya kerja organisasi (sekolah), aplikasi teknologi informasi, aplikasi TQM (MMT), kemampuan, motivasi, kebutuhan pribadi, dan hubungan interpersonal.

Kinerja Pegawai Tata Usaha dewasa ini dihadapkan pada tantangan aplikasi Teknologi Informasi (TI) sehingga secara sistemik





dalam memerankan fungsinya sebagai pelaku Sistem Informasi Manajemen dalam keseluruhan pengelolaan sekolah dalam bidang administrasi. Manakala kinerja Pegawai Tata Usaha sekolah dapat menjawab tantangan aplikasi teknologi dengan dukungan kesiapan mental, loyalitas, dan dedikasi yang tinggi, maka pada akhirnya pengelolaan pendidikan di sekolah dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan pendidikan, yakni orang tua siswa, stakeholder sekolah, dan masyarakat luas.

Tentang kualitas layanan suatu organisasi atau institusi, para pakar manajemen merumuskan dalam konsep *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Strategi MMT ini merupakan suatu usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini guru dan kepala sekolah, siswa, orang tua siswa, stakeholder sekolah, dan masyarakat luas.

Untuk mewujudkan kepuasan pelanggan tersebut, dipersyaratkan ada lima sifat layanan yang harus diwujudkan dalam pengelolaan sekolah, yakni:

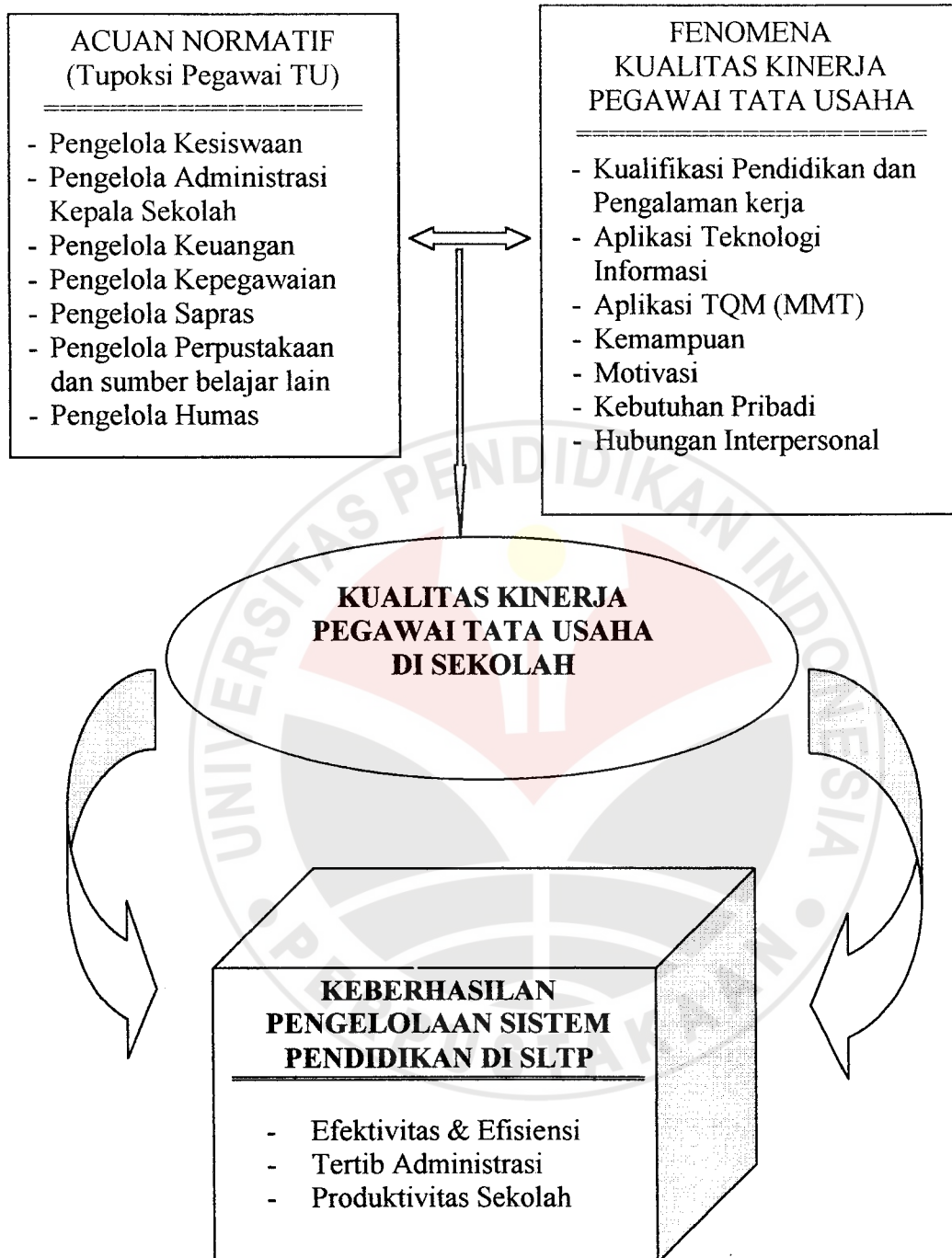
- Keterpercayaan (*reliability*); layanan sesuai dengan yang dijanjikan.
- Keterjaminan (*assurance*); mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan.
- Penampilan (*tangible*); situasi sekolah tampak baik (kondusif).
- Perhatian (*emphaty*); memberikan perhatian penuh kepada pelanggan.

- Ketanggapan (*responsiveness*); cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan.

Faktor-faktor yang melekat pada diri pegawai TU seperti kemampuan, motivasi, kebutuhan pribadi, dan hubungan interpersonal diprediksi akan memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja Pegawai TU. Faktor-faktor tersebut dapat diposisikan sebagai faktor pendorong yang memunculkan tampilan kinerja pegawai TU.

Kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha dengan performance seperti yang dijelaskan di atas, pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam menunjang keberhasilan pengelolaan pendidikan. Keberhasilan pengelolaan pendidikan tersebut, dapat dipahami dari indikator: (1) efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan PBM dan administrasi guru dan siswa; (2) tertib administrasi sekolah; dan produktivitas sekolah.

Uraian mengenai paradigma penelitian sebagaimana dijelaskan di atas, dapat divisualisasikan dalam gambar berikut:



**Gambar 1**  
**Paradigma Penelitian**

## G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada paradigma penelitian di atas, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kesiswaan terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
2. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola administrasi kepala sekolah terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
3. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola keuangan terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
4. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola kepegawaian terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
5. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola sarana prasarana terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
6. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola perpustakaan dan sumber belajar lainnya terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.
7. Terdapat kontribusi positif kualitas kinerja Pegawai Tata Usaha sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan di SLTP.

