

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. KAJIAN TEORETIS

1. Manajemen Pengembangan Tata Usaha Sekolah

a. Pengertian Manajemen

Sebelum membahas manajemen pengembangan lebih lanjut perlu kita ketahui terlebih dulu pengertian manajemen, menurut Sondang P. Siagian:

Manajemen adalah keseluruhan proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.¹

Pengertian diatas menggambarkan adanya beberapa fungsi yang menciptakan sebuah proses kerjasama antara personil organisasi, dimana fungsi tersebut oleh G. R. Terry disebut sebagai fungsi manajemen yang terdiri dari; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan), dan *Controlling* (Pengawasan).²Keempat fungsi tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, karena keempat fungsi manajemen tersebut sudah tercakup didalamnya.³

¹Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Bumi Aksara, Jakarta 2003.Hal 5.

²Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta 2009.Hal. 2.

³Prof. Dr. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, S. Pd, *Manajemen Pendidikan*, Aditya Media, Yogyakarta, 2008.Hal. 7.

Perencanaan adalah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada satu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.⁴ Perencanaan juga dapat diartikan sebagai proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat dominan, dimana segala kegiatan manajemen pertama kali adalah diawali dengan kegiatan perencanaan, dalam perencanaan (proses penyusunan kegiatan) ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan, sasaran kegiatan, materi kegiatan, waktu pelaksanaan kegiatan, biaya kegiatan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah tujuan diadakannya kegiatan, artinya apakah kegiatan tersebut berguna dimasa mendatang atau malah tidak dipakai oleh masyarakat. Oleh sebab itu fungsi perencanaan sangat berpengaruh terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan, kegiatan akan terlaksana dan berjalan dengan baik apabila rencana yang telah ditetapkan benar-benar matang dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa

⁴ Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T., *Op. Cit.*, Hal 60.

sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵

Menurut Suharsimi Arikunto dan Nana Yuliana pengorganisasian adalah usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.⁶

Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penorganisasian adalah proses kerjasama antara anggota organisasi dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien (tepat guna dan tepat waktu).

Pengorganisasian merupakan penyatuan dan penghimpunan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya dalam sebuah struktur organisasi dengan cara mengintegrasikan (memadukan), mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, proses pengintegrasian inilah yang disebut dengan koordinasi. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian tidak dapat melihat peran mereka dalam suatu organisasi. Mereka akan terbawa untuk mengikuti kepentingan-kepentingan sendiri (*ego sektoral*) dan bahkan sampai mengorbankan sasaran-sasaran organisasi yang lebih luas.

⁵ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal 112.

⁶Prof. Dr. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, S. Pd. *Op. Cit.*, Hal 10.

Definisi diatas menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah tersusun dalam perencanaan, maka suatu hal yang logis apabila pengorganisasian ditempatkan sebagai fungsi kedua, mengikuti fungsi perencanaan.

Penggerakan atau pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi

Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, melalui

berbagai arahan dan motivasi agar setiap tenaga administrasi sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan ini adalah bahwa seorang tata usaha sekolah akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

- 1) Merasa yakin akan mampu mengerjakan.
- 2) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya.
- 3) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak.
- 4) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan.
- 5) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Oleh sebab itu pelaksanaan sebisa mungkin dilaksanakan sesuai dengan perencanaan awal, tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak ada dalam perencanaan kecuali memang itu harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar tetap dalam prosedur yang telah ditetapkan, dan tidak merubah anggaran dan menambah kegiatan lain, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana awal.

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁷ Hal ini sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto

⁷ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal 112.

bahwa pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan.⁸

Pengawasan dilakukan dalam rangka untuk melihat tingkat pelaksanaan kerja, apakah mencapai tujuan atau belum, melihat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efisiensi penggunaan komponen organisasi, dan menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari rencana sebelumnya.

Kembali pada bahasan tentang manajemen, bahwa inti dari proses manajemen adalah melaksanakan dari empat fungsi diatas secara terus menerus tanpa harus meninggalkan salah satu fungsi, sebab empat fungsi diatas adalah fungsi minimal dari berbagai fungsi manajemen lainnya, juga merupakan fungsi paling pokok dalam manajemen. Apabila salah satu fungsi tersebut tertinggal maka proses manajemen akan cacat bahkan tidak terlaksana.

Sebagai contoh; setiap kegiatan pasti ada perencanaan, setelah perencanaan pengorganisasian atau koordinasi, kemudian penggerakan atau pelaksanaan dari rencana awal, dan dilanjutkan dengan pengawasan. Apabila perencanaan tidak ada tentu tidak akan ada pengorganisasian dan seterusnya sebab fungsi yang pertama tidak ada. Kemudian kalau perencanaan ada tetapi pengorganisasiannya tidak ada

⁸Prof. Dr. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, S. Pd. *Op. Cit.*, Hal 14.

tentu pelaksanaan rencana pasti akan kacau, tidak tahu siapa-siapa yang memegang tanggung jawab masing-masing bagian, begitu juga fungsi yang lainnya.

b. Pengertian Pengembangan

Menurut Prof. Dr. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, S. Pd Pengembangan tata usaha sekolah adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tata usaha yang berada dalam lingkungan sekolah.⁹

Pengertian ini sejalan dengan pendapat Malayu S. P. Hasibuan yang mengatakan bahwa pengembangan tata usaha sekolah adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.¹⁰

Menurut Soekidjo Notoatmodjo pengembangan dapat diartikan melalui dua sudut pandang ; secara makro dan secara mikro. Secara makro pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengertian pengembangan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.¹¹

Pengertian diatas intinya adalah usaha meningkatkan mutu tata usaha sekolah dalam rangka menghadapi dan memenuhi kebutuhan

⁹*Ibid.*, Hal 231.

¹⁰ Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan, *Op. Cit.*, Hal. 69.

¹¹ Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta 2009. Hal 1.

yang sesuai dengan jabatan, tuntutan dunia pendidikan dan lingkungan sekitar organisasi. Pengembangan merupakan salah satu cara untuk memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan, sebab dengan adanya tata usaha sekolah yang mampu/ handal diharapkan dapat mengelola lembaga pendidikan dengan baik sehingga menghasilkan *out put* yang berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Dalam konteks pengembangan tata usaha sekolah, pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan tata usaha sekolah, terutama untuk mengembangkan kemampuan manajerial, intelektual dan kepribadian tata usaha sekolah itu sendiri.¹²

c. Tata Usaha Sekolah

Tata usaha sekolah adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi sekolah. Selain itu, kegiatan pengelolaan berbagai catatan dan informasi tertulis itu juga disebut dengan tata usaha sebagai bagian dari proses Manajemen Operatif yang harus dikendalikan juga dengan langkah-langkah Manajemen Administratif. Kegiatan tata usaha sekolah sering ditujukan untuk memperlancar proses penyelenggaraan seluruh kegiatan sekolah, diwujudkan berupa pemberian pelayanan kepada siswa, guru/pegawai non guru, Kepala Sekolah dan staf serta semua pihak yang berhubungan dengan sekolah dalam membuat dan apabila memerlukan data dan informasi tertulis.

¹²*Ibid.*, Hal 16.

Pada hakikatnya, administrasi tata usaha adalah kegiatan melakukan pencatatan untuk segala sesuatu yang terjadi dalam sebuah organisasi yang digunakan sebagai bahan keterangan bagi pimpinan.¹³ Dari pengertian-pengertian administrasi di atas tampak bahwa kegiatannya tidak terbatas pada ketatausahaan, melainkan keseluruhan kegiatan atau rangkaian kegiatan pengendalian usaha kerjasama sekelompok individu (manusia) untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dapat dikelompokkan dalam kegiatan-kegiatan yang secara langsung berkenaan dengan tujuan tugas pokok dan kegiatan-kegiatan penunjang kegiatan utama tersebut. Salah satu kegiatan penunjang dalam kegiatan organisasi adalah kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran termasuk kegiatan penunjang yang sangat penting, dan bahkan sebagai urat nadi kehidupan organisasi. Hal ini karena kegiatannya menyangkut penanganan data dan informasi. Salah satu tugas seorang sekretaris (staf tata usaha) ialah memberikan layanan terhadap pimpinan tingkat atasannya yang memerlukan bantuan penyediaan data dan informasi dalam melaksanakan fungsi dan perannya sebagai pemimpin (*office manager*).

¹³Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 95-96.

Menurut George Terry dalam Durotul Yatimah menyebutkan bahwa ada tujuh macam kegiatan pokok pekerjaan tata usaha (kantor), yaitu:

- 1) *Typing* (mengetik)
- 2) *Calculating* (menghitung)
- 3) *Cecking* (memeriksa)
- 4) *Filling* (menyimpan warkat)
- 5) *Telephoning* (menelpon)
- 6) *Duplicating* (menggandakan)
- 7) *Mailing* (mengirim surat)¹⁴

Pekerjaan kantor ini dilaksanakan di dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan sarana administrasi tempat dilaksanakannya kegiatan ketatausahaan. Sedangkan tata usaha sendiri merupakan sarana administrator untuk menjaga organisasi tidak kehilangan jejak, arah, ingatan, dan kontak (komunikasi) dengan orang-orang (relasi), serta mencegah agar rumah tangga organisasi tidak berantakan. Dengan demikian sukses-tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sangat tergantung pada baik atau tidaknya tata usaha yang dilaksanakan oleh organisasi. Bilamana kegiatan tata usaha berjalan dengan baik, maka kegiatan administrasi juga akan berjalan dengan baik pula.

¹⁴Yatimah, *Op. Cit.*, h. 23.

Tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang standar kompetensi tenaga administrasi sekolah mensyaratkan sebagai berikut:

1. Kepala Tenaga Administrasi SD/MI/SDLB
 - a. Berpendidikan minimal lulusan SMK atau yang sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
 - b. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Kepala Tenaga Administrasi SMP/MTs/SMLB
 - a. Berpendidikan minimal lulusan D3 atau yang sederajat, program yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
 - b. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
3. Kepala Tenaga Administrasi SMA, MA, SMK, MAK, SMALB
 - a. Berpendidikan SI program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun.

- b. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
4. Pelaksanaan Urusan Administrasi Kepegawaian.

Berpendidikan minimal lulusan SMA, MA, SMK, MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 orang.
5. Pelaksanaan Urusan Administrasi Keuangan.

Berpendidikan minimal lulusan SMK, MAK, program studi yang relevan, atau SMA, MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
6. Pelaksanaan Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana.

Berpendidikan minimal lulusan SMA, MA, SMK, MAK atau yang sederajat.
7. Pelaksanaan Urusan Administrasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Berpendidikan minimal lulusan SMA, MA, SMK, MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) tahun.
8. Pelaksanaan Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan.

Berpendidikan minimal lulusan SMK, MAK, program studi yang relevan.
9. Pelaksanaan Urusan Administrasi Kesiswaan.

Berpendidikan minimal lulusan SMA, MA, SMK, MAK atau yang sederajat dan dapat diangkat apabila sekolah /madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.

10. Pelaksanaan Urusan Administrasi Kurikulum.

Berpendidikan minimal lulusan SMA, MA, SMK, MAK atau yang sederajat dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.

11. Pelaksanaan Urusan Administrasi Umum Untuk SD, MI, SDLB.

Berpendidikan minimal SMK, MAK, SMA, MA atau sederajat.¹⁵

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008, tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dituntut memiliki kompetensi dalam memberikan layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun demikian, tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) harus ingat bahwa standar kompetensi tersebut adalah ukuran minimal sehingga mereka harus lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan kompetensi yang melebihi standar yang telah ditetapkan.

Kompetensi tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) sebagai upaya peningkatan mutu tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dan diiringi dengan peningkatan kesejahteraannya diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan prima administrasi sekolah secara berkesinambungan.

¹⁵Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2008, *Op. Cit.*

Dalam dunia pendidikan, juga diperlukan tata usaha sekolah yang kompeten untuk menunjang keberhasilan pembelajaran di sekolah. Kompetensi yang harus dimiliki tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) terkait langsung dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah). Tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) yang berkompeten juga terkait dengan mutu pelayanan sehingga dapat menunjang proses pembelajaran yang ada dan pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan dari sekolah tersebut.¹⁶

Secara garis besar, peran tenaga administrasi (tata usaha) dalam suatu organisasi mempunyai tiga peranan pokok yaitu:

1. Melayani pelaksanaan pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan organisasi
2. Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat.
3. Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.¹⁷

Di dalam proses administrasi pada umumnya terdapat beberapa faktor sebagai berikut:

1. Dilakukan oleh sekelompok orang (dua orang atau lebih).
2. Berlangsung dalam bentuk kerjasama.

¹⁶Prosiding AP, *Penempatan Dan Pembinaan Tenaga Kependidikan Indonesia*, Yayasan Pustaka Riau, Pekanbaru, 2011. Hal. 108.

¹⁷The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Liberti, Yogyakarta, 2000. Hal. 20.

3. Terarah pada pencapaian tujuan tertentu.¹⁸

Peran tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) pada sistem pengelolaan sekolah sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan. Tenaga administrasi sekolah (tata usaha 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.¹⁹

d. Pengertian Manajemen Pengembangan Tata Usaha Sekolah

Dari pengertian manajemen dan pengertian pengembangan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan tata usaha sekolah adalah keseluruhan proses (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan) penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan pendidikan tata usaha sekolah dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada guna menciptakan tenaga administrasi (tata usaha sekolah) yang handal.

Selain itu, manajemen pengembangan tata usaha sekolah merupakan proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana tata usaha sekolah mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis guna mencapai tujuan yang diinginkan.²⁰

¹⁸Hadari Nawawi dkk, *Op. Cit.*, Hal. 9.

¹⁹Drs. M. Ngalim Purwanto, MP.,*Op. Cit.*, Hal. 9.

²⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, Hal. 44.

Oleh sebab itu Manajemen pengembangan tata usaha sekolah perlu mendapat perhatian yang serius dari pengelola pendidikan dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai penggerak pertama dari seluruh kegiatan manajemen di lembaga pendidikan.

Pengembangan tata usaha sekolah merupakan aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi dan kinerja tata usaha sekolah guna mencapai epektifitas organisasi. Pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan.²¹

2. Ruang Lingkup Manajemen Pengembangan Tata Usaha Sekolah

Pengembangan tata usaha sekolah merupakan pengembangan sumber daya secara mikro (lingkup organisasi). Oleh sebab itu sesuai dengan batasan tersebut, maka ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi mencakup dua pokok kegiatan yang saling berkaitan,²² yaitu :

- a. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumberdaya manusia, yang mencakup :
 - 1) Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan.
 - 2) Tujuan dan kurikulum pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Metode dan alat bantu pendidikan dan pelatihan.

²¹ Dr. H. Suwatno, M. Si dan Doni Juni Priansa, S. Pd., S. E, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2011. Hal. 105.

²² Ika Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset, Yogyakarta 2008. Hal 56-57.

- 4) Evaluasi pendidikan dan pelatihan.
 - 5) Institusi pengembangan sumber daya manusia.
- b. Manajemen sumber daya manusia, yang meliputi :
- 1) Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.
 - 2) Peranaan sumber daya manusia.
 - 3) Penarikan dan seleksi sumber daya manusia.
 - 4) Motivasi kerja dan kinerja.
 - 5) Sistem penilaian prestasi.
 - 6) Sistem pemberian kompensasi.
 - 7) Pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja.
 - 8) Pengembangan diri dan karier.

3. Langkah-Langkah Pengembangan Tata Usaha Sekolah

Agar pengembangan tata usaha sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan dan tidak sia-sia, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, diantaranya adalah :

a. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan adalah suatu analisis untuk mencari tahu masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan dimasa yang akan datang yang harus dapat dipenuhi oleh program pengembangan.²³ Penentuan kebutuhan ini mutlak adanya dan didasarkan pada analisis yang tepat, dimana analisis kebutuhan harus mampu mendiagnosa minimal tiga

²³ Prof. Dr. Veithzal Rivai, M. B. A, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan*, Rajagrafindo Persada, Jakarta 2005.Hal 237.

hal, yaitu ; masalah-masalah yang dihadapi sekarang, dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa yang akan datang, serta mempertimbangkan keanekaragaman isu internasional.

Dalam proses analisis kebutuhan pengembangan setidaknya ada beberapa pihak yang terlibat didalamnya, yaitu; satuan lembaga pendidikan sebagai pihak yang menangani kegiatan pengembangan, para kepala bagian dari berbagai satuan kerja di lembaga pendidikan, dan para tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) sebagai peserta kegiatan pengembangan.²⁴

b. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis pengembangan, maka berbagai sasaran ditetapkan baik itu berupa teknikal maupun yang menyangkut dengan prilaku, atau mungkin keduanya. Sasaran tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan sekongkrit mungkin baik bagi para pelatih (tutor) ataupun peserta pengembangan. Hal ini dilakukan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan program pengembangan, dan sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti program dan metode pengembangan yang akan diikuti.

c. Penetapan isi program

Dalam penetapan isi program pengembangan harus jelas tentang materi atau program apa yang ingin dicapai, salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang

²⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op. Cit.*, Hal. 186-187.

pada umumnya mengajarkan keterampilan baru yang belum pernah dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dan meningkatkan kompetensi tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah), namun tidak menutup kemungkinan mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki, dan perubahan sikap serta perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Kaitannya dengan penentuan isi program kegiatan pengembangan, isi program pengembangan tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Program yang disajikan harus *up to date*.
- 2) Memberikan kontribusi pengembangan keterampilan, kebiasaan berfikir, dan disiplin berdasarkan pengetahuan.
- 3) Isi program sebaiknya memberikan subangan terhadap perkembangan moralitas yang esensial dan berkenaan dengan evaluasi dan pengguna kebutuhan.
- 4) Isi program mengarahkan tindakan sehari-hari dan mengarahkan pengalaman selanjutnya.²⁵

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Para pakar pelatihan dan pengembangan mengatakan bahwa pada dasarnya ada lima prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan, yaitu ;

²⁵ Prof. Dr. Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006. Hal. 70.

- 1) Partisipasi, meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil dari partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- 2) Repetisi, yakni pengulangan dan pembaharuan materi terhadap sesuatu yang sudah diketahui dan merupakan proses mencetak satu pola kedalam ingatan tenaga kependidikan atau tata usaha sekolah.
- 3) Relevansi, dimana pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Artinya kegiatan pengembangan tersebut dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) sekarang atau yang akan datang.
- 4) Pengalihan, semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pengembangan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
- 5) Umpan balik, merupakan yang memberikan informasi kepada peserta mengenai progres/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progres/kemampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.²⁶

a. Pelaksanaan program

²⁶Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal. 189-190.

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan perhitungan atas kepentingan lembaga pendidikan dan kebutuhan para tata usaha sekolah, penerapan prinsip pembelajaran diatas dapat berbeda dalam penekanan dan kemampuannya yang pada gilirannya terlihat pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses pengembangan (dalam pengembangan).

Oleh karena itu tepat atau tidaknya suatu teknik pengajaran yang digunakan dalam pengembangan tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, pilihan dan kemampuan peserta, pilihan dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterima.²⁷

Berangkat dari pemikiran demikian, berikut teknik yang dapat dilakukan dalam program pengembangan, yaitu :

1) *On the job training*

On the job training adalah pelatihan pada tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) untuk mempelajari bidang kerjanya sambil benar-benar mengerjakannya. Teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan; pegawai diberi tahu tentang pekerjaan barunya dengan supervisi langsung

²⁷*Ibid.*, Hal. 191.

seorang pelatih yang berpengalaman.²⁸ Berbagai macam teknik *on the job training* yang biasa digunakan dalam praktik dijelaskan oleh T. Hani Handoko dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun Dan Mengolah Administrasi Sekolah* sebagai berikut:

- a) Rotasi jabatan merupakan pelatihan yang ditujukan untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik beragam keterampilan manajerial.
- b) Instruksi pekerjaan merupakan pelatihan yang ditujukan untuk memberikan secara langsung petunjuk pekerjaan yang digunakan untuk melatih tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) tentang cara pelaksanaan pekerjaan.
- c) Magang (*apprenticeships*) merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d) *Coaching* merupakan pelatihan yang diberikan oleh penyelia atau kepala sekolah kepada tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dalam pelaksanaan kerja rutin, dalam bentuk bimbingan atau pengarahan.
- e) Penugasan sementara merupakan penempatan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang

²⁸Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun Dan Mengolah Administrasi Sekolah* DIVA Press, Yogyakarta, 2011. Hal. 196.

ditetapkan yang menunjukkan bahwa tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional secara nyata.

f) Sistem penilaian pekerjaan merupakan penilaian yang diberikan kepada yang tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) setelah menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah).²⁹

2) *Off the job training*

Off the job training adalah pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaannya, artinya tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) keluar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Teknik yang termasuk *off the job training* meliputi metode simulasi dan presentasi informasi. Pada metode simulasi, pegawai menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi, sebagaimana keadaan yang sebenarnya.

Metode simulasi yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

a) Metode studi kasus; pada metode ini, pegawai diberi deskripsi tertulis mengenai suatu situasi pengambilan keputusan, sedangkan aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Pegawai diminta untuk mengidentifikasi masalah-

²⁹*Ibid.*, Hal. 197.

masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.³⁰ Dengan metode ini, pegawai dapat mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan.

b) *Role playing*; pada teknik ini, pegawai diminta memainkan berbagai peran yang berbeda. Selanjutnya, pegawai diminta menanggapi pegawai lain yang berbeda perannya. Di sini, pegawai dihadapkan pada situasi yang memerlukan pemecahan masalah. Dengan metode ini, diharapkan sikap pegawai lebih toleransi terhadap perbedaan individu dan bisa mengembangkan keterampilan antar individu.³¹

c) *Business games*; simulasi pengambilan keputusan dalam skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan nyata. Pegawai memainkan *game* dengan mengambil suatu keputusan sesuai dengan hati nurani dan berusaha menjelaskan pilihan yang diambil.

d) *Vestibule training*; bentuk pelatihan yang dirancang agar tidak mengganggu kegiatan normal yang terjadi pada lembaga. Bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus, dengan mengambil area terpisah dari lembaga tempat pelaksanaan pekerjaan sebenarnya. Namun, di tempat latihan

³⁰*Ibid.*, Hal. 198.

³¹Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal. 195.

tersebut, digunakan fasilitas yang sama dengan yang digunakan di tempat kerja.

- e) *Laboratory training*; suatu bentuk latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan- keterampilan antarindividu. Latihan ini berguna untuk mengembangkan perilaku tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi tugas.
- f) Program pengembangan eksekutif merupakan program yang biasanya diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan, seperti universitas. Disinilah, berbagai lembaga atau instansi yang berminat dapat mengirimkan para pegawai untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan. Kegiatan ini juga bisa dilakukan dalam bentuk kerja sama antara lembaga atau instansi dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan atau pelatihan secara khusus sesuai dengan kebutuhan organisasi.³²

b. Identifikasi manfaat

Identifikasi manfaat merupakan kegiatan dimana kepala sekolah menelaah kembali seberapa besar manfaat yang didapat setelah adanya kegiatan pengembangan tersebut, siapa yang merasakan manfaat tersebut, apakah hanya tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) atau masyarakat. Maka sebisa mungkin kegiatan pengembangan yang dilaksanakan memberikan manfaat yang lebih

³²Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, 199-200.

besar, bukan hanya pada tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) itu sendiri dengan kenaikan pangkat misalnya, tetapi sekolah diharapkan juga turut merasakan manfaat tersebut.

c. Penilaian pelaksanaan program.

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi. Dimana proses tranformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi dua hal, yaitu :

- 1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Perubahan prilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja.³³

4. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Tata Usaha Sekolah

Program pengembangan dilaksanakan bukan hanya sekedar untuk melaksanakan program sekolah saja melainkan mempunyai tujuan dan manfaat tersendiri. Tujuan pengembangan tersebut adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para tata usaha sekolah pada saat sekarang dan masa yang akan datang, artinya pengembangan orientasinya adalah untuk menghapl tantangan kerja dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Dimana peningkatan prestasi kerja saat ini dilakukan dengan kegiatan pelatihan, sedangkan peningkatan prestasi

³³Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal. 202.

kerja saat ini dan yang akan datang dilakukan dengan kegiatan pengembangan.³⁴

Sedangkan manfaat kegiatan pengembangan terbagi pada dua pihak, yakni bagi lembaga pendidikan, dan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) atau peserta pengembangan. Bagi lembaga pendidikan :

- a. Produktivitas kerja dalam lembaga pendidikan, hal ini terjadi karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara kepala sekolah dan tata usaha sekolah karena adanya pendelegasi wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah)

³⁴Ika Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op. Cit.*, Hal 110.

yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan operasional tersebut dan tidak sekedar diperintahakan oleh kepala sekolah.

- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dalam lembaga pendidikan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada akhirnya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan realisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional dan yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan kesatuan dalam suasana kekeluargaan bagi para anggota organisasi.³⁵

Bagi tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) atau peserta kegiatan pengembangan mutu juga mempunyai manfaat tersendiri, diantaranya adalah :

- a. Membantu tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) membuat keputusan dengan lebih baik, sebab ia telah memahami dan tahu apa yang harus dilakukan.
- b. Meningkatkan kemampuan para tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

³⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op. Cit.*, Hal 183.

- c. Timbulnya dorongan dalam diri tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya yakni kemampuan manajerialnya.
- d. Peningkatan kemampuan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada akhirnya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- e. Tersedianya informasi tentang berbagai program baru yang dapat dimanfaatkan oleh tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kerjanya masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- f. Meningkatnya kepuasan kerja. Dengan kemampuan dan skill yang dimiliki tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dan dengan hasil yang lebih baik membuat ia merasakan kepuasan tersendiri, sehingga dapat merasakan perbedaan (peningkatan) sebelum mengikuti kegiatan pengembangan.
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang. Dengan kemampuan yang dimiliki tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dan hasil yang baik mengundang perhatian kepala sekolah, tentunya akan mendapat pengakuan yang lebih baik dari pada sebelumnya.
- h. Makin besarnya tekad tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) untuk lebih mandiri, sebab mempunyai rasa percaya pada diri sendiri.
- i. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru di masa depan.

5. Kiat-kiat Pengembangan Tata Usaha Sekolah

Ada beberapa kiat khusus untuk mengembangkan kualitas tenaga administrasi (tata usaha sekolah) sebagai eksekutor di lapangan dalam pengelolaan administrasi sekolah, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Magang di lembaga pendidikan yang lebih maju.

Tenaga administrasi (tata usaha sekolah) dituntut mempunyai kemampuan teknis yang tinggi sesuai kebutuhan sekolah. Kemampuan bersaing harus dimiliki oleh semua lembaga pendidikan bila ingin *survive* dan menang dalam persaingan. Tenaga administrasi (tata usaha sekolah) tidak boleh tinggal diam, dan harus proaktif dalam mengembangkan kualitas teknis sesuai kebutuhan lembaga.³⁶

Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mengadakan program magang terhadap tenaga administrasi (tata usaha sekolah) di lembaga pendidikan yang maju dan bonafide. Tenaga administrasi diminta magang secara bergelombang, sehingga beban kerja lembaga tetap berjalan dengan baik. Selain meningkatkan kecakapan dan keterampilan, magang juga bisa digunakan untuk mengembangkan jejaring sosial (*social networking*) yang bermanfaat untuk dinamisasi pengetahuan individu dan lembaga.

2. Aktif mengikuti pelatihan teoretis dan praktis.

³⁶Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, Hal. 111.

Aktif mengikuti pelatihan menjadi salah satu wahana pengembangan kualitas tenaga administrasi (tata usaha sekolah). Pelatihan demi pelatihan sangat bermanfaat untuk mencerahkan pemikiran, mencerdaskan intelektual, dan membentuk karakter kreatif. Pelatihan tidak hanya pada teori, tetapi juga praktik. Sebab, dari praktik itulah, muncul kompetensi yang diharapkan. Semakin banyak praktik, semakin berdampak pada dinamisasi kualitas.

Pelatihan yang diadakan hendaknya benar-benar untuk meningkatkan kualitas, sehingga diadakan secara serius, terencana, dan terevaluasi dengan baik. Dengan mengikuti pelatihan secara aktif, tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) akan semakin banyak menanamkan investasi untuk masa depannya.

Selanjutnya, dengan aktif mengikuti pelatihan, tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) dapat menambah jaringan dan memperluas alternatif, sehingga tidak khawatir terhadap berbagai perubahan dan pergolakan yang terjadi. Tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) akan siap menghadapi masa depan dengan berbagai resikonya. Langkah-langkah antisipatif pun sudah direncanakan secara matang.³⁷

Itulah manfaat pelatihan yang menguntungkan bagi individu maupun lembaga. Dalam hal ini, lembaga sangat diuntungkan karena peningkatan kualitas identik dengan peningkatan kinerja yang bisa

³⁷*Ibid.*, Hal. 113-114.

menguatkan reputasi dan prestasi lembaga di tengah masyarakat, khususnya *stake holders* sekolah.

3. Mendorong inovasi.

Dalam kaitannya dengan kebijakan tentang pendidikan dan tenaga kependidikan, inovasi dibutuhkan dalam proses pembelajaran, sarana pembelajaran, pengelolaan sekolah, supervisi, serta pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

Inovasi mempunyai arti membuat perubahan dan memperkenalkan sesuatu yang baru. Namun, inovasi harus berkualitas, sehingga memungkinkan adanya reorganisasi dan pengaturan kembali dalam bidang yang mendapat inovasi. Inovasi mestinya bernilai positif, yakni menambah nilai, bukan sebaliknya, membentuk citra dan membuat kepercayaan orang lain menjadi hilang.³⁸

Oleh karena itu, tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) harus meluangkan waktu senggang untuk membaca, menulis, berdiskusi, mengikuti perkembangan informasi di media masa, serta berlatih melakukan penelitian dan eksperimentasi. Kegiatan ini lama-kelamaan akan melahirkan kreasi yang inovatif bagi pengembangan sekolah.

Ketika tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) sudah mampu melahirkan kreatifitas dan inovasinya, maka sekolah akan mengalami percepatan kualitas, dan sederet prestasi yang baik. Kepala

³⁸*Ibid.*, Hal. 127.

sekolah harus mendorong budaya inovasi itu melekat pada sekolah, dan tenaga administrasi (tata usaha sekolah) mesti mengambil peran signifikan dalam bidang ini.

4. Menanamkan kedisiplinan kerja sesuai dengan target.

Disiplin merupakan budaya yang harus diciptakan bagi seluruh elemen. Tekad dan semangat dibutuhkan untuk menegakkan kedisiplinan tanpa pandang bulu. Keteladanan dari pimpinan sangat dibutuhkan demi efektifitas disiplin ini. Dalam menanamkan kedisiplinan untuk pertama kalinya, digunakan teori sanksi (*punishment*). Selanjutnya, digunakan teori penghargaan (*reward*), lalu ditanamkan kesadaran berbasis rasional dan visi jauh kedepan.

Gradualisasi juga perlu diterapkan, karena tidak ada perubahan yang terjadi secara tiba-tiba. Gradualisasi ini bertujuan melatih mental dalam beradaptasi. Di sini, dibutuhkan konsistensi dan komitmen kuat untuk suksesnya program disiplin ini. Banyak lembaga yang sudah terbukti maju karena menegakkan kedisiplinan, baik guru, siswa, karyawan, dan semua pihak yang terlibat di dalamnya. Pemimpin lembaga itu menjadi *pioneer* kebangkitan kedisiplinan, sehingga stafnya mengikuti dan meneladaninya.

Dalam konteks tenaga administrasi (tata usaha sekolah), kedisiplinan dinilai mutlak, karena ia harus melayani semua kebutuhan pembelajaran di sekolah. Kewibawaannya akan menurun jika tidak disiplin. Siswa pun akan segan dan hormat terhadapnya ketika ia

disiplin, menghargai waktu, dan penuh dedikasi terhadap sekolah. Siswa juga akan melakukan segala sesuatu yang dianjurkan. Dengan demikian, disiplin mempunyai pengaruh besar dalam melakukan perubahan, baik pada level personel maupun institusional.

5. Membentuk karakter pekerja keras dan pantang menyerah.

Dalam konteks tenaga administrasi (tata usaha sekolah), pendidikan karakter bisa diinternalisir dalam bentuk peneguhan komitmen, berorientasi masa depan, melatihnya untuk bekerja sama, berpikir visioner, dan optimis mampu memecahkan setiap masalah yang datang. Tentunya, hal tersebut dapat dilakukan dengan meminimalisir potensi negatif yang mengganggu pembangunankarakter, seperti apatis, pesimis, pragmatis dan instan.

Berbagai kiat pengembangan tenaga administrasi (tata usaha) tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, sehingga proses pendidikan berjalan dengan tertib, fungsional, dan berdaya guna bagi masa depan kader sekaligus masa depan bangsa. Semua kiat itu dapat dikembangkan secara dinamis dan produktif untuk akselerasi potensi sumber daya manusia yang kompetitif pada era global yang penuh persaingan tajam.³⁹

6. Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Pengembangan Tata Usaha Sekolah

³⁹*Ibid.*, Hal. 131-133.

Meskipun dirasa cukup dalam perencanaan kegiatan pengembangan, namun ada beberapa faktor yang mendukung dan menghambat penyelenggara pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah), faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut;⁴⁰

- a. Faktor pendukung penyelenggaraan pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) yaitu:
 1. Visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan.
 2. Kebijaksanaan pemerintah.
 3. Sosio budaya masyarakat.
 4. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 5. Sumber daya manusia yang dinamis, kreatif, dan akuntabel.
 6. Perangkat yang lengkap.
- b. Faktor penghambat penyelenggaraan pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah) yaitu:
 1. Kepemimpinan yang lemah.
 2. Terbatasnya skill peserta pengembangan.
 3. Adanya konflik.
 4. Kurangnya pengawasan.
 5. Anggaran yang tidak memadai untuk kegiatan pengembangan.

Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai *trade off*. Oleh karena itu tidak ada teknik

⁴⁰ Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, Hal 12

tunggal yang terbaik, dimana teknik pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor,⁴¹ yaitu :

- a. Efektivitas biaya.
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan pemilihan (prefrensi) peserta pengembangan.
- f. Kemampuan dan pemilihan instruktur pengembangan.

Faktor-faktor diatas kiranya dapat dipertimbangkan oleh kepala sekolah dalam perencanaan kegiatan pengembangan, agar tidak terjadi kegagalan atau ketidakefektivan dalam pelaksanaan pengembangan tenaga administrasi sekolah (tata usaha sekolah).

B. PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian yang relevan dengan judul penelitian yang penulis lakukan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Umar Faruq, mahasiswa UIN SUSKA RIAU Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan tahun 2005, yang meneliti tentang Pelaksanaan Administrasi Kepegawaian Di Sekolah Menengah Pertama Pondok Pesantren Babussalam Pekanbaru. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa Pelaksanaan Administrasi Kepegawaian Di Sekolah Menengah Pertama Pondok Pesantren Babu Salam Pekanbaru dikategorikan sangat baik, sebab

⁴¹ Prof. Dr. Veithzal Rivai, M. B. A, *Op. Cit.*, Hal 240

persentase hasil rata-ratanya berada di atas nilai standar kategori baik, yakni 92,1%.

2. Hidayatul Armi mahasiswa UIN SUSKA RIAU Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan tahun 2010, yang meneliti tentang Pelaksanaan Administrasi Personil Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Pekanbaru. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa Pelaksanaan Administrasi Personil Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Pekanbaru dikategorikan sangat baik karena persentase hasil rata-ratanya berada di atas nilai standar kategori baik, yakni 93%.

Meskipun beberapa penelitian diatas sama-sama meneliti tentang tenaga administrasi sekolah, tetapi belum ada yang membahas tentang Implementasi Manajemen Pengembangan Tata Usaha Sekolah. Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa penelitian yang penulis lakukan belum pernah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

C. KONSEP OPERASIONAL

Berdasarkan kerangka teoritis diatas, selanjutnya dirumuskan konsep oprasional sebagai pedoman oprasional yang akan diterapkan di lapangan untuk menjaring dan mengukur data yang berkenaan dengan varibel tersebut. Konsep oprasional merupakan konsep yang harus dijelaskan melalui indikator-indikator tertentu agar tidak terjadi penyimpangan dalam menjaring data dalam penelitian ini.

Indikator-indikator tentang Manajemen Pengembangan Tata Usaha Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Salo adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan kegiatan pengembangan tata usaha sekolah.
2. Penentuan kebutuhan pengembangan tata usaha sekolah.
3. Penentuan sasaran pengembangan tata usaha sekolah.
4. Penetapan isi program pengembangan tata usaha sekolah.
5. Identifikasi prinsip-prinsip belajar dalam pengembangan tata usaha sekolah.
6. Penganggaran dana untuk kegiatan pengembangan tata usaha sekolah.
7. Pengorganisasian kegiatan pengembangan.
8. Pembentukan panitia atau *job discription* untuk kegiatan pengembangan.
9. Pelaksanaan program pengembangan yang telah direncanakan.
10. Identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan.
11. Pengawasan pelaksanaan program pengembangan.
12. Penilaian pelaksanaan program pengembangan.

Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat kegiatan pengembangan tata usaha sekolah dalam penelitian ini adalah:

1. Efektivitas biaya.
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip – prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan pemilihan peserta pengembangan.

6. Kemampuan dan pemilihan instruktur.

