

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka langkah selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing dari temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada fokus penelitian, yaitu (1) Bagaimana peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung, (2) Bagaimana peran kepala tata usaha sebagai koordinator dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung, (3) Bagaimana peran kepala tata usaha sebagai pengelola urusan administrasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung, (4) Bagaimana implikasi peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

A. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Hasil penelitian di MTsN 1 Tulungagung menunjukkan bahwa peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dilakukan dengan baik dari segi kinerja kepala tata usaha itu sendiri maupun kinerja tenaga kependidikan yang mengalami peningkatan. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan. Sebagai pemimpin, kepala tata usaha berperan membimbing dan mengarahkan tenaga kependidikan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di

MTsN 1 Tulungagung. Di MTsN 1 Tulungagung, sosok kepala tata usaha bagi tenaga kependidikan merupakan pemimpin sekaligus keluarga. Kepala tata usaha membangun kekeluargaan yang baik dengan tenaga kependidikan. Di sisi lain, kepala tata usaha merupakan pemimpin yang bijaksana dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan temuan data di atas di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Syafaruddin dalam Jurnal Tarbiyah yang berjudul Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah, bahwa pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses kepemimpinan. Pemimpin dipercaya untuk memimpin karena otoritas dan kemampuannya dapat memberikan pengaruh untuk anggotanya melakukan sesuatu.¹¹⁵ Sebagai wujud kepemimpinannya, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya dapat dilihat dari kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu.

Berdasarkan teori di atas, menjelaskan bahwa peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung dipercaya untuk memimpin pengelolaan administrasi sekolah karena kemampuannya yang dinilai dapat memberi pengaruh kinerja tenaga kependidikan. Sebagai pemimpin, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mampu menggerakkan tenaga kependidikan dalam upaya pencapaian tujuan. Kemampuan dalam mempengaruhi perilaku tenaga

¹¹⁵ Wahyudin Nur Nasution, "Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah" *Jurnal Tarbiyah* Vol 22 No 1, 2015, hal. 68

kependidikan untuk meningkatkan kinerja mereka juga merupakan suatu keberhasilan kepala tata usaha dalam kepemimpinannya.

Peran kepemimpinan seorang kepala atau pemimpin secara umum dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. *Pathfinding* (pencarian alur), peran pemimpin untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
- b. *Aligning* (penyelaras), peran pemimpin dalam memastikan struktur, sistem, dan jalannya proses operasional mendukung pada pencapaian visi dan misi.
- c. *Empowering* (pemberdaya), pemimpin berperan untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang disekitarnya dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan bidang keahliannya dan mampu mengerjakan apa pun dengan konsisten.¹¹⁶

Sesuai dengan teori di atas, peran kepemimpinan kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung pada pencarian alur, kepala tata usaha mengarahkan visi dan misi yang pasti tertuju pada pencapaian visi misi lembaga pendidikan. Kepala tata usaha juga memastikan struktur, sistem dan proses operasional mendukung jalannya kegiatan administrasi di sekolah untuk tercapainya visi dan misi. Sebagai pemimpin, kepala tata usaha berperan menggerakkan semangat dan kepercayaan diri dalam diri tenaga kependidikan. sehingga tenaga kependidikan mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

¹¹⁶ *Ibid.*, hal. 71

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah, adapun standar kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Tata Usaha meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi teknis, dan kompetensi manajerial.¹¹⁷

Sesuai dengan PERMENDIKNAS Nomor 24 Tahun 2008 yang berisi Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung harus memenuhi standar kompetensi untuk menjadi kepala tata usaha, hal tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi kompetensi kepribadian

Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung memiliki integritas, akhlak mulia, etos kerja tinggi, pengendalian diri, percaya diri, teliti, disiplin, serta tanggungjawab. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung dinilai telah memenuhi standar dimensi kepribadian. Kompetensi kepribadian sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tanggungjawabnya.

2. Dimensi kompetensi sosial

Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mudah dalam membangun interaksi sosial antara dirinya dengan tenaga kependidikan lain, membangun komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan kerja yang baik. Kompetensi sosial yang dimiliki kepala tata usaha akan berpengaruh pada kinerja tenaga kependidikan.

¹¹⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tentang Tenaga Administrasi Sekolah Tahun 2008, hal. 3-23

3. Dimensi kompetensi teknis

Kompetensi teknis meliputi kompetensi untuk melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, dan penerapan TIK dalam semua bidang administrasi tersebut. Kepala tata usaha dinilai menguasai kompetensi teknis, namun dalam menjalankan administrasi kepala tata usaha dibantu oleh tenaga kependidikan dan dikerjakan sesuai dengan tupoksinya.

4. Dimensi kompetensi manajerial

Kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung memiliki kompetensi manajerial yaitu menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, pengembangan karier pegawai, mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, membina staf, serta mengelola konflik.

Keempat dimensi kompetensi diatas harus dimiliki oleh kepala tata usaha. Menjadi pemimpin bukanlah hal yang mudah. Seperti tanggung jawab yang diemban oleh kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung. Kepala tata usaha harus menguasai semua bidang administrasi sekolah yang meliputi administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaan, administrasi keuangan, operator, perpustakaan, dan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa menjadi kepala tata usaha diharuskan memiliki kompetensi yang baik dalam menguasai bidang administrasi sekolah. Karena kepala tata usaha merupakan pemegang tanggung jawab jalannya kegiatan administrasi sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala tata usaha juga harus memiliki integritas. Kepala

tata usaha di MTsN 1 Tulungagung menjadi contoh bagi tenaga kependidikan dalam kinerjanya di sekolah.

B. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Koordinator dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Pentingnya koordinasi diperlukan untuk memastikan jalannya kegiatan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik antara satu bidang dengan bidang lain untuk tercapainya tujuan. Dalam tata usaha sekolah ada bermacam-macam bidang administrasi. Koordinasi diperlukan agar dapat menciptakan keefektifan kegiatan administrasi di sekolah. Kepala tata usaha bertugas mengkoordinasikan jalannya kegiatan administrasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala tata usaha memberikan arahan kepada tenaga kependidikan agar kegiatan administrasi dapat berjalan sesuai perencanaan dan menghindari adanya persaingan tidak sehat antar tenaga kependidikan. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung memastikan bahwa tugas yang dikerjakan oleh masing-masing tenaga kependidikan telah sesuai dengan tupoksi mereka.

Hal itu didukung oleh teori yang mengatakan bahwa peran sebagai koordinator merupakan pengendali dan melakukan koordinasi kegiatan yang dilakukan agar semua bagian atau personel bekerja saling membantu kearah satu tujuan yang telah ditetapkan dalam urusan administrasi sekolah.

Sehingga dengan adanya koordinasi dan pengarahan dapat meningkatkan kerjasama dari semua komponen dalam bidang administrasi.¹¹⁸

Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung dalam kesehariannya akrab dengan tenaga kependidikan. Sikap kepala tata usaha tersebut mempermudah pengkoordinasian tugas kepada tenaga kependidikan. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mengkoordinasikan tugas kepada tenaga kependidikan dengan cara menyerahkan tugas sesuai dengan jobdesk dan keahlian masing-masing tenaga kependidikan. Setelah pembagian tugas kepada tenaga kependidikan, kepala tata usaha bertanggung jawab untuk membimbing dan mengawasi pekerjaan masing-masing pegawai. Hal itu dimaksudkan agar dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam mengerjakan tugasnya.

Kegiatan yang dilakukan tenaga kependidikan bidang tata usaha sekolah cukup banyak, sehingga perlu adanya koordinasi mengenai delegasi tugas dari Kepala tata usaha kepada tenaga administrasi sekolah. Kegiatan tersebut antara lain pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis. Karena tenaga kependidikan bertugas sebagai pendukung jalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Kepala tata usaha sekolah menempati peran penting bagi tenaga kependidikan yang tugasnya bukan hanya membantu dalam urusan administrasi sekolah,

¹¹⁸ Suaeb, Jasman HS, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator Pendidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Sekolah di MTs Negeri 2 Raba Bima" *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi* Vol 2 No 2, 2019, hal. 26

melainkan meliputi beberapa kegiatan lain yang penting dalam pengembangan kualitas sekolah.¹¹⁹

Sebagai koordinator, kepala tata usaha menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan sehingga kegiatan administrasi dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan madrasah. Kepala tata usaha memastikan jalannya administrasi sekolah dapat terlaksana dengan baik dalam rangka menunjang pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan sekolah. Kepala tata usaha sebagai koordinator melakukan berbagai kegiatan di bidang ketatausahaan sekolah agar dapat menciptakan keefektifan kegiatan administratif di sekolah. Kepala tata usaha bertanggung jawab untuk keseimbangan aktivitas pelaksanaan kebijakan administratif sekolah yang saling berhubungan.

Pengoordinasi tugas telah ada dalam RKTm (Rencana Kerja Tahunan Madrasah), baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan telah memiliki tugas dan tanggungjawab sesuai jobdesknya. Peran kepala tata usaha sebagai koordinator dinilai dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Koordinasi yang dilakukan kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung dilakukan dengan baik, terstruktur, dan sesuai dengan kebijakan sekolah.

¹¹⁹ Muhammad Kristiawan, "Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas pendidikan Madrasah" *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol 5 No 1, 2018, hal. 89

C. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pengelola Urusan Administrasi dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Tugas utama kepala tata usaha adalah membantu kepala madrasah dalam mengelola administrasi sekolah. Dapat dikatakan bahwa kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung merupakan sumber pengelolaan urusan administrasi sekolah. Sebagai pengelola urusan administrasi, kepala tata usaha bertugas melayani, menyediakan dan membantu para personel yang ada di lingkungan sekolah. Sebagai pengelola urusan administrasi sekolah, kepala tata usaha diharuskan menguasai bagaimana pengelolaan administrasi sekolah.

Kepala tata usaha bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah. Dalam pelaksanaan pengelolaan urusan administrasi, kepala tata usaha dibantu oleh tenaga kependidikan. Keikutsertaan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kegiatan administratif sekolah adalah bentuk upaya dalam mencapai tujuan-tujuan madrasah serta dapat mewujudkan terselenggaranya berbagai kegiatan yang jelas sebagai satu kesatuan fungsi yang integral.

Berdasarkan teori di atas, menjelaskan bahwa secara operasional kepala tata usaha berperan dalam segala urusan administrasi sekolah, seperti: (1) administrasi (urusan ketatausahaan) sekolah, (2) administrasi kepegawaian, (3) mengelola keuangan sekolah, (4) mengelola perlengkapan

sekolah, (5) mengelola kesekretariatan dan kesiswaan, (6) mengelola surat menyurat, dan lain-lain.¹²⁰

Kepala tata usaha berperan dalam melaksanakan peran sebagai pengelola urusan administrasi sekolah yang meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Menyusun program tata usaha sekolah
2. Mengelola keuangan sekolah
3. Mengurus administrasi ketenagaan pegawai dan siswa
4. Membina dan mengembangkan karir pegawai tata usaha sekolah
5. Menyusun administrasi perlengkapan sekolah
6. Menyusun dan menyajikan data atau statistik sekolah
7. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.¹²¹

Sesuai dengan teori di atas, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung bertanggung jawab dalam pengelolaan administratif sekolah yang meliputi administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi kesiswaan, mengelola surat menyurat, sarana dan prasarana. Kepala tata usaha juga ikut terlibat bersama kepala madrasah dan petinggi sekolah dalam menyusun program tata usaha sekolah. Sebagai seorang yang mengelola urusan administrasi sekolah, kepala tata usaha juga bertanggung jawab menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan sekolah secara

¹²⁰ Asep Suryana, Aim Abdul Karim, dan Sapriya, "Manajemen Capacity Building Tenaga administrasi Sekolah di Sekolah Laboratorium UPI" *Jurnal Ilmu Pendidikan*, hal. 250

¹²¹ Rahmawati, *Manajemen Perkantoran*, (Yogyakarta: Fisip Untirta Press, 2014), hal. 20

berkala. Kepala tata usaha memegang tanggung jawab secara keseluruhan, baik itu pengelolaan urusan administras, kedisiplinan, ketertiban administrasi.

Namun, menurut kepala tata usaha ada salah satu hal yang menjadi penghambat pengelolaan urusan administrasi sekolah di MTsN 1 Tulungagung, yaitu kurangnya SDM di bidang tata usaha MTsN 1 Tulungagung. Kurangnya SDM dinali menghambat jalannya pengelolaan administrasi dikarenakan ada pegawai tata usaha yang merangkap tugas ketatausahaan di sekolah. Hambatan tersebut disiasati dengan memberikan syarat bagi tenaga kependidikan yang ingin merangkap jabatan. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung tidak melarang tenaga kependidikan untuk merangkap jabatan di tata usaha sekolah, namun ada beberapa syarat yang memang harus terpenuhi yaitu tenaga kependidikan telah menguasai jabatan yang ridangkap tersebut, tenaga kependidikan mampu menjalankan kedua jabatan dengan adil dan keduanya dikerjakan dengan baik, tenaga kependidikan bisa mengatur waktu dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung tidak memaksakan tenaga kependidikan untuk mengisi jabatan kosong dan merangkapnya, namun jika tenaga kependidikan bisa menjalankan tugas keduanya dengan baik, kepala tata usaha juga mengapresiasi hasil kinerja tenaga kependidikan tersebut. Agar pengelolaan administrasi sekolah berjalan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka kepala tata usaha berupaya untuk membimbing tenaga kependidikan dalam mengerjakan tugasnya.

D. Implikasi Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Implikasi yang ditimbulkan berupa hal positif dan negatif. Kurangnya SDM di MTsN 1 Tulungagung dapat mempengaruhi kinerja pegawai, kinerja pegawai bisa saja mengalami penurunan. Kurangnya penguasaan dalam teknologi juga berdampak bagi kinerja tenaga kependidikan. Masih ada beberapa tenaga kependidikan yang belum menguasai teknologi informasi dalam mengerjakan tugas-tugasnya, hal tersebut akan dapat mempengaruhi kinerjanya dan mengalami penurunan kinerja. Dari sisi positif yang dapat diambil adalah kinerja tenaga kependidikan semakin meningkat. Peran kepala tata usaha dinilai dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

Peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diharapkan mampu memperbaiki kinerja tenaga kependidikan. Perbaikan kinerja yang dilakukan mampu membuka individu untuk mengembangkan hasil kinerja yang telah dicapai. Peningkatan kinerja melibatkan seluruh komponen sumber daya manusia dalam organisasi.

Berdasarkan temuan data di atas di dukung oleh teori yang menyatakan bahwa implikasi peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja SDM tenaga kependidikan adalah adanya perubahan kemampuan profesional tenaga kependidikan dari kognitif (ilmu pengetahuan dan

wawasan), afektif (sikap dan perilaku), *performances* (kemauan bekerja), produk/hasil kinerja, dan pengalaman yang dimiliki.¹²²

Dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung menggunakan laporan penilaian kerja sebagai tolak ukur peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Laporan penilaian kerja tersebut digunakan sebagai salah satu acuan penilaian kinerja pegawai. Laporan penilaian prestasi kerja pegawai dikerjakan oleh kepala tata usaha dan diserahkan kepada kepala madrasah. Laporan penilaian prestasi kerja ini berdampak baik bagi peningkatan kinerja pegawai, karena dengan adanya laporan penilaian prestasi kerja maka akan semakin memotivasi para pegawai untuk memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja mereka.

Implikasi yang ditimbulkan dari adanya peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung telah mengalami peningkatan. Kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung makin meningkat dalam menjalani pekerjaannya. Pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah semakin terstruktur dan tertata dengan baik.

¹²² Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1992), hal. 159