

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan berbagai temuan, maka kegiatan selanjutnya yaitu mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat menjadikan setiap temuan tersebut layak untuk dibahas. Pembahasan temuan ini mengacu pada fokus penelitian yaitu: 1) Upaya Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung, 2) Langkah-langkah Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung, 3) Hambatan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung.

A. Upaya Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung

Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung menunjukkan bahwa ada beberapa strategi yang digunakan oleh Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang pertama yaitu membuat program kegiatan dan uraian tugas masing-masing tenaga kependidikan. Hal ini didukung dengan dengan buku “Manajemen Pendidikan” oleh Abdul Muin, dkk, bahwa:

Kepala Tata Usaha sekolah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan: 1) Menyusun program kerja tata usaha sekolah, 2) pengelolaan keuangan sekolah, 3) Pengurusan administrasi, ketenagaan, dan siswa, 4) Pembinaan dan pengembangan karir pegawai serta tata usaha sekolah, 5) Menyusun administrasi perlengkapan sekolah, 6) menyusun dan penyajian data/statistic sekolah berbasis komputer, 7) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.¹

Penyusunan program kerja tata usaha sekolah harus disusun sedemikian rupa agar bisa terstruktur, terarah dan bisa berjalan dengan lancar. Selanjutnya yaitu pembagian tugas atau pembagian kerja berdasarkan keahlian masing-masing tenaga kependidikan. Pembagian tugas berdasarkan keahlian dapat meningkatkan produktifitas para tenaga kependidikan. Pembagian tugas berfungsi untuk memudahkan para tenaga kependidikan untuk mengetahui tupoksinya masing-masing. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Yuyun Rachmayuniawati dan Sri Mulyeni dalam buku *Kepemimpinan Organisasi*, bahwa:

Asas dalam berorganisasi adalah kejelasan pembagian tugas untuk para pengurus dan anggota. Kita menghendaki bahwa suatu organisasi bisa besar dan maju untuk mencapai target dan harapan yang dicita-citakan. Tetapi jika tidak pernah ada pembagian tugas yang jelas, hal itu akan sulit terwujud. Organisasi seolah bekerja di tempat, tidak mengalami peningkatan hasil dan pencapaian. Kita tidak bisa menyamakan tugas satu personel dengan personel lainnya, karena pembagian yang adil bukan sama rata sama rata. Pembagian tugas yang adil adalah pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan kemampuan individu.²

¹ Abdul Muin, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2017), hlm. 46

² Yuyun Rachmayuniawati dan Sri Mulyeni, *Kepemimpinan Organisasi*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2020), hlm. 33

Sebagai seorang pemimpin, Kepala Tata Usaha adalah panutan bagi para staf atau tenaga kependidikan dibawahnya. Oleh karena itu seorang Kepala Tata Usaha harus mampu memberi contoh dalam bekerja, seperti bekerja sesuai dengan tupoksi, menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan, penerapan perilaku disiplin, datang dan pulang tepat waktu. Terlebih sikap disiplin bekerja perlu benar-benar diterapkan kepada seluruh anggota dalam lembaga sekolah maupun organisasi lain. Penerapan disiplin ini tentunya bertujuan untuk lebih produktifnya tenaga kependidikan sehingga mencegah kemalasan dan penumpukan kerja. Sebagaimana menurut Ni Kadek Suryani, dkk, dalam buku *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, bahwa:

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi karyawannya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib, dipatuhinya aturan, dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil sesuai rencana yang ditetapkan. Sedangkan bagi karyawan akan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta mengikuti prosedur kerja dan dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi mencapai tujuan organisasi.³

Menurut Raja Maruli Tua Sitorus dalam buku *Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja*, bahwa:

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu

³ Ni Kadek Suryani, dkk, *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Bali: Nilacakra, 2020), hlm, 64

metode untuk memelihara keteraturan tersebut, disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.⁴

Tenaga kependidikan perlu ditingkatkan kinerjanya melalui pelatihan.

Pelatihan diberikan kepada tenaga kependidikan untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan hal-hal baru yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Pelatihan yang diadakan oleh dinas pendidik salah satu kesempatan sekolah untuk mengirim tenaga kependidikan guna mengikuti pelatihan. Tenaga kependidikan dipilih sesuai dengan bidang atau materi pelatihan. Menurut Jejen Musfah, dalam buku, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, bahwa:

Pelatihan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap efektivitas sebuah sekolah. pelatihan ini memberi kesempatan kepada guru atau tenaga kependidikan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang dapat merubah perilakunya, yang akan meningkatkan prestasi. Pembinaan atau pengembangan staf berfungsi dalam peningkatan kinerja dalam pekerjaan dan menyiapkan orang bagi peluang, tanggung jawab, dan tugas di masa mendatang.⁵

Seorang Kepala Tata Usaha memiliki upaya-upaya yang digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pembuatan program kerja dan uraian tugas masing-masing individu, pembagian tugas berdasarkan

⁴ Raja Maruli Tua Sitorus, *Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja*, (Surabaya: Scopindo Media Pusaka, 2020), hlm. 26

⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 61

kemampuan, memberi contoh dan menerapkan perilaku disiplin, serta menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan, dilakukan oleh Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kinerja yang diberikan tenaga kependidikan akan berpengaruh terhadap produktivitas dan keberhasilan lembaga sekolah.

B. Langkah-langkah Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung

Keberhasilan dari tercapainya tujuan sekolah salah satunya terdapat pada Tata Usaha Sekolah. Dalam Tata Usaha sekolah dilaksanakan berbagai administrasi-administrasi dengan melibatkan seluruh sumber daya yang ada. Salah satunya yaitu tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan memiliki peran dalam menyelesaikan tugas-tugasnya berdasarkan masing-masing bidang atau bagian. Dibutuhkan seorang kepala dalam Tata Usaha. Salah satu tugas Kepala Tata Usaha yaitu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diharapkan agar produktivitas kerja meningkat dan tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Langkah-langkah yang dilakukan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yaitu pertama melakukan perencanaan terhadap aktivitas Tata Usaha. Menurut Saefullah, dalam buku Manajemen Pendidikan Islam, bahwa:

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

Setelah melakukan *planning*, Kepala Tata Usaha membentuk organisasi atau bidang serta pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan. Menurut Yuyun Rachmayuniawati dan Sri Mulyeni, dalam buku *Kepemimpinan Organisasi*, bahwa:

Organisasi dibentuk dengan maksud mencapai target dan cita-cita bersama. untuk itu dibutuhkan orang-orang tertentu yang perlu ditempatkan sebagai pengurus dan staf. Mereka adalah *leading figures* (tokoh panutan) yang menjadi garda depan kemajuan organisasi. Pemilihan dan penempatan staf dilakukan berdasarkan kemampuan dan kapasitas pribadi masing-masing. Bahkan ketua organisasi tidak boleh dipilih seenaknya saja.⁷

Menurut Fathor Rachman dalam buku *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*, bahwa:

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja kedalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Didalam organisasi terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara rinci menurut bidang –bidang sehingga tercapai hubungan yang harmonis dan lancar.⁸

Dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, langkah selanjutnya yaitu dengan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada, khususnya dalam menggerakkan tenaga kependidikan. Kepala Tata Usaha memberi motivasi dan dorongan untuk menyemangati

⁶ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 22

⁷ Yuyun Rachmayuniawati dan Sri Mulyeni, *Kepemimpinan Organisasi...*, hlm. 34

⁸ Fathor Rachman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), hlm. 105

tenaga kependidikan. Menggerakkan tenaga kependidikan dilakukan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Muhammad Kristiawan, dkk, dalam buku *Manajemen Pendidikan*, bahwa:

Penggerakan (*actuating*) adalah hubungan seluruh aspek-aspek individual yang timbul dari adanya hubungan terhadap bawahan agar dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. *Actuating* mengusahakan agar semua anggota organisasi berusaha untuk mencapai sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha yang dilakukan organisasi. Kesuksesan manajemen sebagian dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu mendapatkan orang-orang yang cakap, mengatakan kepada bawahan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya, memberi otoritas kepada mereka, menginspirasi mereka dengan memberi kepercayaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁹

Tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugasnya pasti membutuhkan istirahat untuk menjamin kesehatan jasmani maupun rohani. Cuti merupakan salah satu hal yang dapat diberikan kepada tenaga kependidikan yang telah bekerja dalam beberapa waktu tertentu. Cuti banyak sekali macamnya. Di SMP Negeri 1 Sumbergempol tenaga kependidikan diberikan beberapa kali cuti. Salah satunya yaitu cuti tahunan, cuti tahunan ini diberikan kepada tenaga kependidikan selain cuti menikah, cuti hamil, cuti melahirkan dan lainnya. Cuti tahunan ini dapat dipakai atau diambil tenaga kependidikan untuk kepentingan individu, menjamin kesehatan jasmani dan rohani, atau untuk meningkatkan kemampuannya. Menurut Joko Pramono, dalam buku *Otomatisasi Tata Kelola Kepegawaian*, bahwa:

Cuti tahunan merupakan cuti yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun secara terus-

⁹ Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta, Depublish Publisher, 2017), hlm. 28

menerus dan berhak atas cuti tahunan ini selama 12 hari kerja. Cuti tahunan dapat diambil secara terpisah dengan ketentuan setiap bagian tidak boleh kurang dari 3 hari kerja.¹⁰

Setelah atau ketika tenaga kependidikan mengerjakan tugasnya, Kepala Tata Usaha perlu melakukan pengawasan terhadap berjalannya kegiatan atau administrasi tata usaha. Pengawasan dilakukan dengan tujuan menghindari kesalahan atau penyimpangan dalam bekerja. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara mendatangi langsung para tenaga kependidikan, melihat hasil kerja dan sebagainya. Pengawasan juga berfungsi untuk membantu tenaga kependidikan dalam mengalami kesulitan kerja seperti halnya ketika tenaga kependidikan mengalami kesulitan Kepala Tenaga kependidikan dapat secara langsung membantu atau memberi solusi tenaga kependidikan. Sehingga kesulitan atau masalah yang terjadi dapat teratasi dengan cepat. Menurut Raja Maruli Tua Sitorus, dalam buku *Pengaruh Komunikasi antar Pribadi Pimpinan terhadap Motivasi Kerja*:

Pengawasan adalah fungsi manajemen fungsional yang perlu dilaksanakan oleh setiap pemimpin atau kepala terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing individu. Pengawasan dilakukan dengan maksud menghindari penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan yang terjadi dalam organisasi tergantung juga pada tingkat kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu pengawasan merupakan bentuk pola pikir dan pola tindakan memberi pemahaman dan kesadaran kepada pegawai untuk dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara baik dan benar.¹¹

¹⁰Joko Pramono, *Otomatisasi Tata Kelola Kepegawaian*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2019), hlm. 124

¹¹ Raja Maruli Tua Sitorus, *Pengaruh Komunikasi Antar Pribadi Pimpinan...*, hlm. 19

C. Hambatan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung

Kepala Tata Usaha dalam memimpin Tata Usaha Sekolah pasti mengalami hambatan. Hambatan apabila dibiarkan akan menjadi penghalang Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Oleh karena itu Kepala Tata Usaha harus mampu dan sigap mengatasi setiap hambatan yang terjadi. Tenaga kependidikan juga dalam mengerjakan pekerjaan tentu sekali dua kali juga mengalami hambatan atau masalah. Disinal seorang Kepala Tata Usaha harus cekatan dalam mengatasi masalah atau hambatan yang dihadapi tenaga kependidikan. Jangan sampai karena ada hambatan akan menghambat atau menurunkan kinerja dari tenaga kependidikan.

Seperti di SMP Negeri 1 Sumbergempol, Kepala Tata Usaha selalu mengawasi setiap aktivitas administrasi dalam Tata Usaha. Ini dilakukan untuk antisipasi apabila sewaktu-waktu ada masalah terhadap tenaga kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hambatan yang dihadapi Kepala Tata Usaha yaitu masih adanya tenaga kependidikan yang belum mampu atau kurang menguasai di bidang tugasnya. Kepala Tata Usaha harus sigap membantu tenaga kependidikan dengan cara mengarahkan tenaga kependidikan, membantu menyelesaikan pekerjaannya, memberikan sebagian pekerjaan kepada tenaga kependidikan lain yang lebih menguasainya. Menurut Heifetz dalam bukunya Sutarto Wijono dengan judul buku Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi, bahwa:

Pada umumnya ada dua metode pemecahan masalah, yaitu metode khusus dan metode keahlian khusus. Ada berbagai masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan menerapkan metode khusus. Ada kalanya mungkin seseorang tidak tahu cara menggunakan sistem *software* baru, tetapi ada juga sebagian orang dapat menguasainya dengan bantuan dari seorang ahli. Masalah seperti ini disebut masalah teknis. Namun tidak semua masalah diselesaikan dengan metode khusus dan keahlian khusus. Ada beberapa masalah yang hanya diselesaikan menurut sifatnya, atau masalah adaptif.¹²

Setiap masalah atau hambatan yang dihadapi oleh Kepala Tata Usaha atau tenaga kependidikan harus segera diselesaikan. Semua hambatan diselesaikan dengan cara melihat jenis hambatan yang terjadi dan diselesaikan berdasarkan hambatannya. Dengan seperti itu maka tidak akan menghambat kegiatan tata usaha sekolah. Tenaga kependidikan dapat melanjutkan pekerjaannya dan akan meningkatkan kinerjanya sehingga lebih produktif lagi

¹² Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group. 2018), hlm. 170