

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Tata Usaha

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah “penggunaan sumber daya yang efektif demi mencapai sasaran”.¹ Pengertian manajemen secara harfiah, dalam bahasa Inggris adalah “*management*” yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan. Secara umum manajemen merupakan kemampuan atas keterampilan memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan, dan orang yang mengatur tatalaksana kegiatan orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan itu disebut manager. Dalam dunia pendidikan istilah manajemen diartikan sebagai menggabungkan data-data pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.² Pengertian manajemen menurut para ahli yaitu, Menurut George F. Terry dalam buku *Pengantar Manajemen Pendidikan*, manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber daya lainnya.³

¹Elva rahmah, Marlina, dan Gustiana Erlianti, *Manajemen Perpustakaan*, (Depok: Rajawali Press, 2019), hal. 10

²Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan*, (Malang: Madani, 2017), hal. 1-2

³Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 2

Manajemen menurut Harsey dan Blanchard dalam buku *Manajemen Pendidikan*, manajemen merupakan proses kerja sama antara individu dan kelompok-kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.⁴ Sedangkan menurut Frederic Winslow Taylor dalam buku *Teori Manajemen pendidikan*, manajemen adalah seni untuk mengetahui apa yang ingin dilakukan untuk kemudian dapat dilihat apakah mereka melakukannya dengan cara terbaik atau mungkin dengan cara yang paling murah.⁵

Dari pengertian tentang manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni yang mengatur tata cara atau pengelolaan suatu kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh individu/orang-orang yang bekerja sama demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Tata Usaha atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS)

a. Pengertian Tata Usaha/Tenaga Administrasi Sekolah

Tata usaha atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) dalam istilah dunia perkantoran sering disebut sebagai pekerjaan perkantoran (*office work*). Tata usaha adalah arti sempit dari administrasi yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan catat-mencatat atau surat-

⁴Muhammad Kristiawan, Dian Safitri, dan Rena Lestari, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal. 1

⁵Mukhyar Latif, Suryawahyuni Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prenadamedia, 2018), hal. 5

menyurat.⁶ Sedangkan secara bahasa, tata usaha adalah aktivitas /kegiatan memberikan layanan dalam mengelola data-data yang dibutuhkan, sumber daya manusia dan harta kearah suatu tujuan organisasi. Menurut Rahmawati dalam buku *Manajemen Perkantoran*, tata usaha merupakan segenap rangkaian aktivitas/kegiatan yang menghimpun, mengolah, mengganda, mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan setiap organisasi.⁷

Tata usaha atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) merupakan tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Selanjutnya, menurut George Terry dalam buku *manajemen perkantoran*, menyatakan bahwa tata usaha merupakan pekerjaan yang meliputi penyampaian keterangan secara lisan, pembuatan warkat secara tertulis dan laporan-laporan sebagai cara untuk meringkaskan banyak hal dengan cepat guna menyediakan suatu landasan fakta bagi tindakan kontrol oleh pimpinan.⁸ Sedangkan menurut Rohiat ketatusahaan dapat diartikan sebagai tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan informasi dan penanganan informasi yang dilakukan.⁹ Tata usaha merupakan *non teaching staff*. Dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional

⁶Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti, *Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik 1 Surakarta*, Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran, Vol. 2, No. 2, 2018, hal. 118

⁷Rahmawati, *Manajemen Perkantoran*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal. 18

⁸*Ibid.*, hal 17

⁹Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), hal. 21

No.053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan bahwa Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) merupakan sumber daya manusia atau tenaga kependidikan di sekolah/madrasah yang tidak terlibat secara langsung dengan kegiatan belajar mengajar namun berperan dalam mendukung kelancaran proses pembelajaran dan administrasi sekolah.¹⁰

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, tata usaha atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) adalah tenaga kependidikan yang bertugas mengurus administrasi sekolah guna terlaksananya proses pendidikan yang efektif dan efisien dimana tata usaha tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun bila dilihat ditinjau inti dari kegiatan-kegiatan tata usaha mencakup enam pola perbuatan (fungsi) yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghimpun, yaitu kegiatan-kegiatan mencari data mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada, sehingga dipergunakan bilamana diperlukan.
- 2) Mencatat, yaitu kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan tulis keterangan yang diperlukan sehingga terwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim dan disimpan. Dalam perkembangan teknologi modern maka termasuk alat perekam suara.

¹⁰Wildan Zulkarnain, Raden Bambang Sumarsono, *Manajemen Perkantoran Profesional*, (Malang: Gunung Samudera, 2015), hal. 47

- 3) Mengolah, yaitu bermacam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
- 4) Menggandakan, yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat.
- 5) Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.
- 6) Menyimpan, yaitu menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat yang tertentu dan aman.¹¹

Ketatausahaan sekolah merupakan bagian dari administrasi pendidikan, dimana ranahnya mengatur kegiatan operasional di dalam lingkup sekolah/madrasah. Peran ketatausahaan sekolah/madrasah di dalam administrasi pendidikan sangat penting yaitu mengatur dan mengelola lingkup sekolah/madrasah agar berjalan sesuai tujuan awal yang telah ditetapkan. Administrasi adalah kegiatan yang menduduki kedudukan sentral di dalam pembinaan dan pengembangan pada setiap kegiatan kerjasama sekelompok manusia. Dalam bidang pendidikan juga harus ada administrasi yang mampu mengembangkan dan membantu dalam pencapaian tujuan pendidikan. Menurut Syaiful Sagala dalam buku *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, tujuan administrasi pendidikan adalah menyediakan dasar konseptual dengan mendefinisikan administrasi dan mengimplementasikannya dalam

¹¹H.M. daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 93-94

kegiatan pendidikan untuk membentuk pemahaman dan memiliki keterampilan dalam bidang administrasi pendidikan. Keterampilan ini perlu dimiliki untuk menunjang efektifitas dan efisiensi tugas yang telah diberikan oleh pimpinan dengan memahami kebutuhan-kebutuhan sekolah yang telah disediakan oleh pemerintah, penyelenggara program sekolah, dan bagaimana sekolah itu dikelola sampai pada batas kualitas yang ditentukan.¹² Sedangkan Daryanto dalam buku *Administrasi Pendidikan*, berpendapat bahwa tujuan administrasi pendidikan adalah agar semua kegiatan itu mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi digunakan di dalam dunia pendidikan adalah agar tujuan pendidikan tercapai. Apabila administrasi pendidikan ini semakin baik, semakin yakin pula tujuan pendidikan itu akan tercapai dengan baik.¹³

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, bisa diambil pengertian bahwa tujuan dari administrasi pendidikan adalah menyelaraskan seluruh rangkaian kegiatan baik itu kegiatan operatif maupun kegiatan manajemen dalam pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Kompetensi dan Kualifikasi Tata Usaha/Tenaga Administrasi Sekolah

Tenaga Administrasi sekolah/madrasah juga perlu memiliki kompetensi. Pemenuhan standar kualifikasi dan kompetensi standar yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional

¹²Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal.

¹³H.M. daryanto, *Administrasi Pendidikan...*, hal. 17

Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, prinsip yang harus dipenuhi adalah prinsip efisiensi, keefektifan (*effectiveness*) dan kualitas pelayanan. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah prinsip fokus pada penyelarasan kewenangan dan tanggungjawab sebagai kunci peningkatan kinerja. Untuk dapat memperjelas komponen dimensi kompetensi tersebut, maka menurut Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Dimensi kompetensi kepribadian meliputi: kompetensi memiliki integritas dan akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreatif dan inovasi, tanggung jawab.
- 2) Dimensi kompetensi sosial meliputi: kompetensi untuk bekerja dalam tim, pelayanan prima, kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja.
- 3) Dimensi kompetensi teknis meliputi: kompetensi untuk melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, dan penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

- 4) Dimensi kompetensi manajerial (khusus bagi kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah) meliputi kompetensi untuk mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan.¹⁴

Masing-masing kompetensi ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dijabarkan dalam sub kompetensi yang lebih rinci agar dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dalam setiap jenis dan jabatan administrasi sekolah/madrasah dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah/madrasah.

Tata usaha lingkup pendidikan diatur dalam UU nomor 24 tahun 2008, tenaga administrasi sekolah/madrasah terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus. Syarat kualifikasi sebagai tenaga administrasi sekolah yaitu:

1) Kepala Tenaga Administrasi SD/MI/SDLB

Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar.

¹⁴Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti, Skripsi: *Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik Surakarta*, (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2018), hal. 120-121

kualifikasi kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB adalah sebagai berikut:

- 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 ditetapkan oleh pemerintah.

2) Kepala Tenaga Administrasi SMP/Mts/SMPLB

Kepala tenaga administrasi SMP/Mts/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut:

- a) Berpendidikan minimal D3 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 ditetapkan oleh pemerintah.

3) Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB

Kepala tenaga administrasi SMA/ MA/ SMK/ MAK/ SMALB berkualifikasi sebagai berikut:

- a) Berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi

sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun , atau D3 dan 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 ditetapkan oleh pemerintah.

4) Pelaksana 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) Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan

Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.

6) Pelaksana Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana

Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.

7) Pelaksana 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) rombongan belajar.

8) Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan

Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan.

9) Pelaksana 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) Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum

Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat.

11) Pelaksana Urusan Administrasi Umum untuk SD/MI/SDLB

Berpendidikan minimal SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat.

12) Petugas Layanan Khusus

a) Penjaga sekolah/madrasah

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

b) Tukang Kebun

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat dan diangkat apabila luas lahan kebun sekolah/madrasah minimal 500 m².

c) Tenaga Kebersihan

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

d) Pengemudi

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat, memiliki SIM yang sesuai, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki kendaraan roda empat.

e) Pesuruh

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.¹⁵

Dari penjabaran kualifikasi tenaga administrasi sekolah /madrasah diatas, dimaksudkan agar tenaga administrasi sekolah memiliki staf yang profesional demi tercapainya tujuan sekolah /madrasah. Dengan demikian administrasi sekolah/madrasah dapat tertata dan berjalan dengan baik karena memiliki staf yang profesional dalam bidangnya.

c. Tugas Tata Usaha/Tenaga administrasi Sekolah

Tugas-tugas dari tata usaha atau Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) dibagi berdasarkan bidang-bidang yang ada, yaitu bidang administrasi kurikulum, bidang administrasi kesiswaan, bidang administrasi kepegawaian, bidang administrasi keuangan, bidang administrasi sarana dan prasarana, bidang administrasi kearsipan, dan bidang hubungan masyarakat. Penjelasan mengenai tugas-tugas dari setiap bidang tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁵Menteri Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah

1) Bidang Administrasi Kurikulum

Tugas-tugas bidang administrasi kurikulum meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Menyusun program tahunan dan semester.
- b) Mengatur jadwal pelajaran.
- c) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran.
- d) Menentukan norma kenaikan kelas.
- e) Menentukan norma penilaian.
- f) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar.
- g) Meningkatkan perbaikan mengajar.
- h) Mengatur perbaikan kelas mengajar.
- i) Mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir.

2) Bidang Administrasi Kesiswaan

Tugas-tugas bidang administrasi kesiswaan yaitu meliputi:

- a) Mengisi buku induk siswa.
- b) Mengisi nilai raport siswa pada buku induk siswa.
- c) Pengisian buku *klapper*.
- d) Mengatur pelaksanaan penerimaan siswa berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru.
- e) Mengelola layanan bimbingan dan konseling.
- f) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa.
- g) Mencatat dan membukukan mutasi siswa.
- h) Mengatur dan mengelola ekstrakurikuler.

3) Bidang Administrasi Kepegawaian

Tugas-tugas dari bidang administrasi kepegawaian yaitu meliputi:

- a) Membuat buku induk pegawai.
- b) Mengatur pembagian tugas guru.
- c) Mengajukan kenaikan pangkat, gaji, dan mutasi guru.
- d) Mengatur program kesejahteraan guru.
- e) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru.
- f) Mencatat masalah atau keluhan guru.
- g) Membuat inventarisasi file kepegawaian.
- h) Membuat laporan rutin kepegawaian harian, mingguan, bulanan dan tahunan.¹⁶

4) Bidang Administrasi Keuangan

Tugas-tugas bidang administrasi keuangan meliputi kegiatan-kegiatan berikut:

- a) Menyiapkan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS).
- b) Mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah.
- c) Mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah.
- d) Membuat pembukuan penerimaan dan penggunaan dana pembangunan.
- e) Membuat laporan pajak tahunan.
- f) Membuat laporan RAPBS.

¹⁶Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2011), hal. 64-65

g) Membuat laporan triwulan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

5) Bidang Administrasi Sarana dan Prasarana

Tugas-tugas bidang sarana dan prasarana yaitu meliputi:

- a) Mengklasifikasikan setiap item yang akan diinventarisasi.
- b) Mengisi golongan inventaris dan noninventaris.
- c) Memberikan penomoran atau kode pada barang inventaris dan noninventaris.
- d) Membuat daftar penggunaan barang inventaris dan non inventaris.
- e) Membuat rencana penambahan barang inventaris.
- f) Membuat laporan setiap triwulan atau tahunan.
- g) Perbaikan kelengkapan kelas.

6) Bidang Administrasi Kearsipan

Tugas-tugas dari bidang administrasi kearsipan adalah sebagai berikut:

- a) Mencatat surat masuk dan keluar.
- b) Membuat surat-surat kedinasan.
- c) Menyampaikan surat dinas kepada instansi terkait.
- d) Memelihara dan menyimpan arsip surat-surat.¹⁷

7) Bidang Hubungan Masyarakat

Tugas-tugas dari bidang Hubungan masyarakat yaitu meliputi:

¹⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi Sekolah...*, hal. 66-68

- a) Kerja sama sekolah dengan orang tua dan komite sekolah.
- b) Kerja sama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait.
- c) Kerja sama sekolah dengan masyarakat sekitar.¹⁸

Dari beberapa bidang tersebut menyatu dalam satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan menuju terwujudnya pendidikan yang berkualitas dan produktif. Maing-masing bidang harus memahami tugas-tugasnya baik secara teoritis maupun praktis. Karena dari bidang-bidang tersebut menjadi pondasi kokoh bagi kesuksesan suatu lembaga pendidikan.

3. Ruang Lingkup Manajemen Tata Usaha

Salah satu indikator untuk mengetahui baik atau tidaknya pengelolaan tata usaha sekolah/madrasah adalah manajemen yang ada di bagian tata usaha. Dengan adanya manajemen, semua pekerjaan yang ada di kantor tata usaha akan lebih terarah dan otomatis tujuan dari tata usaha pun dapat tercapai. Untuk itu manajemen tata usaha yang meliputi perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan/penggerakan, dan pengendalian akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaa merupakan fungsi utama dalam setiap kegiatan /aktivitas administrasi. Perencanaan merupakan dasar atau landasan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas administratis. Perencanaan secara formal didefinisikan sebagai suatu proses penetapan tujuan

¹⁸Sudarwan Danim, Yunan Danim, Administrasi Sekolah & Manajemen Kelas, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hal. 41-43

yang akan dicapai dalam memutuskan strategi dan taktik untuk mencapainya. Didalam perencanaan ilmiah dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas-aktivitas administrasi, karena dalam perencanaan dirumuskan dan ditetapkan jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tentang 5W1H, yaitu apa (*what*) yang akan dilakukan, mengapa (*why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*who*) yang melakukannya, di mana (*where*) melakukannya, kapan (*when*) dilakukan, dan bahaimana (*how*) melakukannya.¹⁹

Fungsi perencanaan sebagaimana telah difirmankan Allah SWT dalam QS. Al-Hasyr ayat 18, yaitu :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “hai orang-orang yang beriman! bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”²⁰

Perencanaan sekolah haruslah luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya dalam pembuatan keputusan. Tujuan rencana sekolah membantu sekolah menjelaskan pengelolaan sekolah sekarang dan masa mendatang, mendorong dan mendukung partisipasi masyarakat, mendorong adanya keputusan-keputusan tingkat sekolah, dan

¹⁹Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 26

²⁰Ikhyia Ulumiddin dkk, *Al-Qur'an dan Terjemah dilengkapi panduan Waqaf dan Ibtida'...*, hal. 548

mendorong terciptanya ketentuan dalam perencanaan dan pelaksanaannya.²¹

Dalam konteks tata usaha sekolah, perencanaan dapat diartikan proses penyusunan, penggunaan media, penggunaan pendekatan atau metode untuk kegiatan/aktivitas yang akan datang demi tercapainya tujuan pendidikan. Perencanaan ini merupakan suatu hal yang sangat penting, karena apabila suatu kegiatan/aktivitas telah direncanakan dengan baik sebelumnya maka kegiatan/aktivitas tersebut akan lebih terarah dan berhasil.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama sekolah. Pengorganisasian memiliki prinsip yaitu membagi tugas-tugas pada berbagai unsur organisasi, dengan kata lain organisasi yang baik adalah organisasi yang membagi tugas secara rata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam komponen-komponen organisasi secara seimbang. Pengorganisasia adalah sebuah kegiatan pengaturan personalia atau pegawai yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan menghasilkan penataan dari para pegawai. pada pengorganisasian ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Menentukan arah dan sasaran satuan organisasi.
- 2) Menganalisa beban kerja masing-masing satuan organisasi.

²¹*Ibid.*, hal. 27

- 3) Membuat *job description* (uraian pekerjaan).
- 4) Menentukan seseorang atau karyawan yang berdasarkan atas pertimbangan arah dan sasaran, beban kerja, dan uraian pekerjaan dari masing-masing satuan organisasi.²²

Fungsi pengorganisasi juga telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ash-Shaff ayat 4, sebagaimana firman Allah SWT, yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang berperang (berjuang) di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”²³

Maksud dari ayat diatas adalah, tentang pentingnya kekompakan barisan, kedisiplinan yang tinggi, serta kekuatan kerja sama dalam menghadapi berbagai macam rintangan dan tantangan dalam menjalankan sesuatu. Jadi, pengorganisasi merupakan fungsi dari manajemen yang tidak kalah pentingnya dari perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja berdasarkan pembagian wilayah dan wewenang kerja, dimana dalam suatu organisasi dibutuhkan kerja sama yang kuat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta penentuan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.

Jadi, pengorganisasian dalam konteks tata usaha ini adalah pembagian tugas, hak, dan tanggung jawab berdasarkan pembagian

²²Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 43-44

²³Ikhyia Ulumiddin dkk, *Al-Qur'an dan Terjemah dilengkapi panduan Waqaf dan Ibtida'...*, hal. 551

wilayah dan wewenang kerja untuk mencapai tujuan dari sekolah/madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Pelaksanaan atau penggerakan

Pelaksanaan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi pelaksanaan atau penggerakan ini tidak terlepas dari fungsi manajemen yang lainnya, antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Penggerakan mempunyai peran yang sangat penting. Karena diantara fungsi manajemen yang lainnya, pelaksanaan merupakan yang secara langsung berhubungan dengan manusia atau pelaksana. Dengan adanya fungsi ini maka fungsi manajemen yang lainnya dapat berjalan dengan efektif. Pelaksanaan merupakan kegiatan pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan, mempunyai tujuan untuk menggerakkan mencapai tujuan yang telah ditentukan dan mereka berkepentingan serta bersatu padu dengan rencana usaha organisasi.²⁴

Definisi pelaksanaan menurut Terry dalam buku *Pengantar Manajemen Pendidikan*, pelaksanaan merupakan merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.²⁵ Sedangkan menurut Keith Davis dalam buku *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, menggerakkan

²⁴Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 55-56

²⁵*Ibid.*, hal. 56

merupakan kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi pemimpin menggerakkan dengan penuh semangat dan pengikut juga bekerja dengan penuh semangat.²⁶

Berdasarkan pengertian pelaksanaan diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan merupakan usaha mengaktualisasikan perencanaan dengan adanya arahan dari pimpinan melalui berbagai pengarahan dan motivasi kerja agar setiap pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaan tata usaha sekolah, pelaksanaan tata usaha dapat diartikan sebagai proses berlangsungnya kegiatan pelayanan dan pemenuhan atau penyediaan kebutuhan penunjang di sekolah. Jadi, pada proses pelaksanaan disini terdapat proses interaksi antara petugas tata usaha dengan pelanggan pendidikan dalam rangka memberikan pelayanan kepada pelanggan pendidikan untuk mencapai tujuannya.

d. Pengawasan atau Pengendalian

Pengawasan merupakan kegiatan-kegiatan dimana suatu sistem diselenggarakan dalam kerangka norma-norma yang ditetapkan atau dalam keadaan keseimbangan bahwa pengawasan memberikan gambaran mengenai hal-hal yang diterima, dipercaya atau mungkin dipasrahkan, dan batas pengawasan merupakan tingkat nilai atas atau

²⁶Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hal.

bawah suatu sistem dapat menerima sebagai batas toleransi dan tetap memberikan hasil yang cukup memuaskan. Pengawasan atau pengendalian sering kali ditafsirkan sebagai usaha dari manajer atau lembaga pengawasan sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan padahal fungsi pengawasan atau pengendalian tersebut adalah sebagai salah satu kegiatan untuk mengadakan perbaikan bila hasil atau jasa yang sudah distandarisasi itu tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan.²⁷

Pengawasan atau pengendalian adalah bagian akhir dari fungsi manajemen, dan merupakan salah satu aspek penting dalam dinamika sebuah organisasi. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan mengetahui realisasi perilaku personal sekolah dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan apakah dilakukan perbaikan. Dalam manajemen, pengawasan merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (pelaksanaan) di lapangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran dan korupsi. Sehingga dalam kegiatan manajemen, fungsi pengawasan berperan sebagai pendeteksi masalah-masalah atau kelemahan yang

²⁷Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 68

terjadi dalam dalam proses manajemen mulai dari tahap perencanaan sampai tahap pelaksanaan.²⁸

Jadi, pengertian pengawasan atau pengendalian adalah usaha atau upaya yang dilakukan oleh manajer untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dari adanya kegiatan mulai dari tahap perencanaan sampai dengan tahap pelaksanaan yang mana bertujuan untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam kaitannya dengan tata usaha, pengawasan dapat diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan pendidikan yang berkaitan dengan pelayanan. Penilaian dari hasil pelayanan ini bertujuan untuk mengetahui kemajuan dalam pemerian layanan administrasi untuk meningkatkan mutu pelayanan sesuai tujuan yang telah ditentukan.

B. Kualitas Layanan Administrasi

Pengertian kualitas atau mutu (*quality*) diartikan berbeda-beda oleh para ahli. Mutu adalah mengerjakan sesuatu pada saat yang tepat, selalu berusaha untuk mencapai peningkatan dan selalu memuaskan pelanggan. Menurut Joseph Juran dalam *Pengantar Manajemen Pendidikan*, kualitas adalah *quality is fitness for use*. Secara bebas mutu disini diartikan sebagai kesesuaian atau enaknya barang tersebut digunakan. Pengertian yang dikemukakan oleh Juran tersebut merupakan definisi kualitas dalam arti sempit dari segi konsumen atau pelanggan. Ditinjau dari segi pandangan

²⁸Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 69-70

produsen, kualitas atau mutu merupakan kata yang cukup rumit untuk didefinisikan karena kualitas dari segi produsen bergantung pada beberapa hal yaitu; merancang, memproduksi, mengirimkan, atau menyerahkan barang kepada pelanggan, pelayanan kepada pelanggan, dan penggunaan barang (jasa) tersebut oleh pelanggan. Dalam pengertian yang luas Juran mengartikan kualitas atau mutu sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan.²⁹

Kemudian, Menurut Armand V. Fiegenbaum dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya mutu*, mendefinisikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk atau jasa dapat dikatakan berkualitas apabila produk tersebut benar-benar membuat pelanggan puas. Sedangkan Philip B. Crosby dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya mutu*, mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*).³⁰

Berdasarkan pengertian kualitas diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah suatu hal yang berhubungan dengan produk atau jasa yang dibuat sesuai dengan syarat dan standar yang telah ditentukan dan mengutamakan kepuasan pelanggan dalam memberikan produk atau jasa.

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan. Pelayanan adalah kegiatan yang

²⁹Noer Rohmah, Zaenal Fanani, *Pengantar manajemen Pendidikan...*, hal. 204-205

³⁰Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Press, 2010), hal. 78

ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada pelanggan yang bersifat aktivitas seseorang, sekelompok dan atau organisasi baik langsung atau tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan dimana kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima.³¹ Menurut Munir dalam buku *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, menyatakan bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar yang baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar hasil akhir memuaskan pada pihak-pihak yang mendapatkan layanan. Kemudian, menurut Delly dalam buku *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, menyatakan bahwa pelayanan diberikan kepada masyarakat itu menuntut kualitas. Pelayanan harus sesuai tuntutan, harapan dan kebutuhan pelanggan.³²

Manajemen kualitas pemberian layanan ini harus diperhatikan, pemberi atau petugas pelayanan harus harus memahami prinsip-prinsip pelayanan, memahami arti dan pentingnya menjalankan administrasi secara efektif, efisien, rasional, berkeadilan, dan mensejahterakan. Para pihak manajer atau pimpinan harus memahami dan menguasai konsep organisasi, karena organisasi merupakan alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial, dan manajemen merupakan sistem yang mengatur jalannya organisasi. Pentingnya memahami hak dan kewajiban masing-masing antara pemberi dan

³¹Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 284

³²Kamaruddin Sellang, Jamaluddin, dan Ahmad Mustanir, *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, (Pasuruan: Qiara Media Partner, 2019), hal. 19

penerima layanan agar harapan pemberian pelayanan yang cepat, tepat, efektif, efisien, transparan dan akuntabel dapat terwujud.³³

Kualitas layanan menurut Martin dalam *buku Layanan Prima dalam Praktik Saat Ini* adalah suatu kemampuan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal pelanggan secara konsisten sesuai prosedur. Dalam hal ini penyedia jasa dituntut untuk berusaha mengerti apa yang diinginkan pelanggan, sehingga mempunyai harapan mendapatkan kualitas pelayanan yang baik.³⁴ Pendapat lain menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan prinsip: lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, sesuai dengan harapan pelanggan.³⁵

Dengan demikian kualitas layanan adalah suatu proses yang berkaitan dengan pemberian atau pemenuhan bantuan/ layanan oleh pihak pemberi layanan produk/ jasa kepada pelanggan dengan memperhatikan standarisasi pelayanan yang baik dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan serta mengutamakan kepuasan pelanggan.

Parasuraman dalam buku *Manajemen Sekolah*, berpendapat bahwa terdapat lima dimensi kualitas layanan, yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi berwujud (*tangibles*), untuk mengukur penampilan fasilitas fisik, peralatan, karyawan dan sasaran komunikasi.

³³Kamaruddin Sellang, Jamaluddin, dan Ahmad Mustanir, *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik...*, hal. 20

³⁴Arista Atmadjati, *Layanan Prima dalam Praktik Saat Ini*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 21

³⁵Rahman Mulyawan, *Birokrasi dan Pelayanan Publik*, (Bandung: Unpad Press, 2016), hal. 14

2. Dimensi keandalan (*reliability*), untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
3. Dimensi daya tanggap (*responsiveness*), menunjukkan kesediaan untuk membantu dan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat.
4. Dimensi jaminan (*assurance*), untuk mengukur kemampuan dan keramahan karyawan serta sifat dapat dipercaya.
5. Dimensi empati (*emphaty*), untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan pelanggan serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.³⁶

Dalam memberdayakan pegawai tata usaha untuk meningkatkan layanan administratif yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam bidang administrasi pegawai adalah:

1. Memilih personil yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
2. Menempatkan pegawai pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

Lebih lanjut Zeithal mengidentifikasi penyebab kegagalan dalam kualitas layanan dalam lima kesenjangan antara persepsi pelanggan dan penyedia yaitu bentuk kesenjangan dalam hal:

³⁶Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik...*, hal. 295

1. Antara layanan yang diharapkan dan persepsi manajemen ekspektasi pengguna.
2. Antara kualitas layanan dan persepsi pengguna.
3. Antara hasil penyerahan layanan dan spesifikasi kualitas layanan.
4. Antara hasil penyerahan layanan dan nilai komunikasi eksternal pengguna.
5. Antara layanan yang dirasakan dan yang diharapkan.³⁷

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan Mulyawan bahwa terdapat lima *gap* yang menyebabkan ketidaksuksesan penyampaian layanan, yaitu:

1. *Gap between consumer expectation and management perception*, adalah kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen atau dengan kata lain manajemen tidak mengetahui apa keinginan konsumen.
2. *Gap between management perception and service-quality specification*, adalah kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, mungkin manajemen sudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen tetapi manajemen tidak sanggup dan tidak sepenuhnya melayani keinginan konsumen tersebut. Intinya adalah pihak manajemen kurang teliti terhadap detailnya layanan yang ditawarkan.
3. *Gap between service quality specifications and service delivery*, adalah kesenjangan antara kualitas layanan dengan penyampaian layanan. Kata

³⁷Afriyenti, *Pemberdayaan Pegawai Tata Usaha dalam Rangka Meningkatkan Layanan Administrasi*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 1, No. 1, 2013, hal. 15

kuncinya ialah manajemen tidak sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan kepada konsumen.

4. *Gap between service delivery and external communications*, adalah kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal yang diakibatkan karena penyampaian janji-janji diobral dalam iklan, brosur dll. Kata kuncinya ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk tidak sesuai dengan kenyataan.
5. *Gap between percieved service and expected service*, adalah kesenjangan layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan, digambarkan sebagai *gap* yang sering terjadi.³⁸

Melalui pemaparan dari beberapa referensi diatas terkait kualitas layanan administrasi pendidikan maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan pendidikan yang bermutu itu amat penting agar pelanggan memperoleh kepuasan layanan dari jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah/madrasah, karena para siswa dan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan menaruh harapan yang besar terhadap sekolah/madrasah dalam rangka mengantisipasi dan menjawab tantangan kehidupan di masa yang akan datang, terlebih peningkatan mutu pendidikan yang sudah diperoleh belum menggembirakan. Mutu pendidikan berkaitan erat dengan proses pendidikan. Tanpa proses pelayanan pendidikan yang bermutu maka tidak akan diperoleh produk layanan yang bermutu, dengan kata lain tidak akan ada kepuasan pelanggan.

³⁸Rahman Mulyawan, *Birokrasi dan Pelayanan Publik...*, hal.53

Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran yang menjadi kriteria kinerja pelayanan. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomot 63 tahun 2003, kriteria-kriteria pelayanan tersebut yaitu:

1. Kesederhanaan, yaitu bahwa tata cara pelayanan dapat diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan dilaksanakan oleh pelanggan.
2. Reliabilitas, meliputi konsistensi dari kinerja yang tetap diselenggarakan dan menjaga saling ketergantungan antara pelanggan dengan pihak penyedia pelayanan, seperti menjaga keakuratan perhitungan keuangan, teliti dalam pencatatan data dan tepat waktu.
3. Tanggung jawab dari para petugas pelayanan yang meliputi pelayanan sesuai dengan urutan waktunya, menghubungi pelanggan secepatnya apabila terjadi sesuatu yang perlu segera diberitahukan.
4. Kecakapan para petugas pelayanan, yaitu bahwa para petugas pelayanan menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan. Pendekatan kepada pelanggan dan kemudahan kontak pelanggan dengan petugas. Petugas pelayanan harus mudah dihubungi oleh pelanggan, tidak hanya dengan pertemuan secara langsung, tetapi juga melalui telepon atau internet. Oleh karena itu, lokasi dari fasilitas dan operasi pelayanan juga harus diperhatikan.
5. Keramahan, meliputi kesabaran, perhatian dan persahabatan dalam kontak antara petugas layanan dan pelanggan.

6. Keterbukaan, yaitu bahwa pelanggan bisa mengetahui seluruh informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan gamblang, meliputi informasi mengenai tata cara, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain.
7. Komunikasi antara petugas dan pelanggan. Komunikasi yang baik dengan pelanggan adalah bahwa pelanggan tetap memperoleh informasi yang berhak diperolehnya dari penyedia pelayanan dalam bahasa yang mereka mengerti.
8. Kredibilitas, meliputi adanya saling percaya antara pelanggan dan penyedia layanan, adanya usaha yang membuat penyedia pelayanan tetap layak dipercayai, adanya kejujuran kepada pelanggan dan kemampuan penyedia pelayanan untuk menjaga pelanggan tetap setia.
9. Kejelasan dan kepastian, yaitu mengenai tata cara, rincian biaya layanan dan tata cara pembayaran, jadwal waktu penyelesaian layanan tersebut. Hal ini sangat penting karena pelanggan tidak boleh ragu-ragu terhadap pelayanan yang diberikan.
10. Keamanan, yaitu usaha untuk memberikan rasa aman dan bebas pada pelanggan dari adanya bahaya, resiko, dan keragu-raguan. Jaminan keamanan yang perlu kita berikan berupa keamanan fisik, finansial dan kepercayaan pada diri sendiri.
11. Mengerti apa yang diharapkan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan berusaha mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan. Mengerti apa yang diinginkan pelanggan sebenarnya tidaklah sukar. Dapat dimulai dengan

mempelajari kebutuhan-kebutuhan khusus yang diinginkan pelanggan dan memberikan perhatian secara personal.

12. Kenyataan, meliputi bukti-bukti atau wujud nyata dari pelayanan, berupa fasilitas fisik, adanya petugas yang melayani pelanggan, peralatan yang digunakan dalam memberikan pelayanan, kartu pengenalan dan fasilitas penunjang lainnya.
13. Efisien, yaitu bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran.³⁹

Berdasarkan pemaparan diatas tentang kriteria kinerja pelayanan, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian pelayanan yang berkualitas merupakan cerminan dari praktik profesional yang menjadi senjata ampuh dalam bersaing meraih dan mempertahankan pasar. Pelayanan yang berkualitas akan melibatkan seluruh komponen organisasi secara terintegrasi melaksanakan tanggung jawab dan perannya dalam memberikan pelayanan. Kualitas pelayanan mencakup tata cara, perilaku dan juga penguasaan pengetahuan tentang produk dari penyelenggara layanan, sehingga penyampaian informasi dan pemberian fasilitas/jasa pelayanan kepada pelanggan dapat secara optimal memenuhi kebutuhan yang diharapkan pelanggan, sehingga pelanggan akan merasa puas dengan pelayanan yang ia dapatkan.

Terdapat beberapa strategi dalam meningkatkan kualitas layanan. Meningkatkan mutu jasa tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan. Upaya tersebut juga berdampak

³⁹Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, hal. 6

luas, yaitu terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Menurut Tjiptono dalam buku Konsep Dasar Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen, di antara faktor yang perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan mutu jasa adalah:

1. Mengidentifikasi Determinasi Utama Kualitas Jasa

Setiap perusahaan jasa perlu berupaya memberikan kualitas yang terbaik kepada pelanggannya. Oleh karena itu langkah pertama yang dilakukan adalah mengadakan riset untuk diidentifikasi determinasi jasa yang paling penting bagi pasar sasaran. Langkah berikutnya adalah memperkirakan penilaian yang diberikan pasar sasaran. Langkah berikutnya adalah memperkirakan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinasi-determinasi tersebut.

2. Mengelola Harapan Pelanggan

Tidak jarang suatu perusahaan berusaha melebih-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan dengan maksud agar mereka terpicat. Hal tersebut dapat menjadi bumerang bagi perusahaan, karena semakin banyak janji yang diberikan, maka besar pula harapan pelanggan (bahkan bisa menjurus tidak realistis) yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak terpenuhinya harapan pelanggan oleh perusahaan. Untuk itu ada satu hal yang dapat dijadikan pedoman yaitu: “Jangan janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.

3. Mengelola Bukti Kualitas Jasa

Pengelolaan bukti kualitas jasa bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan. Oleh karena itu jasa merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang, maka pelanggan cenderung memerhatikan fakta-fakta tangibles yang berkaitan dengan jasa sebagai bukti kualitas.

- a. Mendidik Konsumen tentang Jasa Membantu pelanggan dalam memahami suatu jasa merupakan upaya yang sangat positif dalam rangka menyampaikan kualitas jasa.
- b. Mengembangkan Budaya Kualitas Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus.
- c. Menciptakan *Autimating Quality* Adanya otomatisasi dapat mengatasi variasi atas kualitas yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki. Meskipun demikian, sebelum memutuskan akan melakukan secara saksama untuk menentukan bagian yang membutuhkan sentuhan manusia dan bagian yang memerlukan otomatisasi.⁴⁰

4. Harapan Pelanggan Umumnya faktor-faktor yang menentukan harapan pelanggan meliputi kebutuhan pribadi, pengalaman masa lampau, rekomendasi dari mulut ke mulut, dan iklan. Zeithal, *et. Al.*, dalam Tjiptono melakukan penelitian khusus dalam sektor jasa dan

⁴⁰Danang Sunyoto, *Konsep Dasar Riset Pemasaran&Perilaku Konsumen*, (Yogyakarta: CAPS, 2014), hal. 242-243

mengungkapkan bahwa harapan pelanggan terhadap kualitas suatu jasa terbentuk oleh beberapa faktor berikut:

a. *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitas terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang tentang jasa. Seorang pelanggan akan berharap bahwa ia patut dilayani dengan baik pula sebagaimana pelanggan lainnya di layanan oleh pemberi jasa.

b. *Personal Needs*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, sosial dan psikologi.

c. *Transitory Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor individu yang bersifat sementara (jangka pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi:

- 1) Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin perusahaan bisa membantu (misalnya, jasa asuransi mobil pada saat terjadi kecelakaan).
- 2) Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuannya untuk menentukan baik buruknya jasa berikutnya.

d. *Perceived Service Alternatives*

Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsume memiliki alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.

e. *Self Perceived Service Roles*

Faktor ini persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam memengaruhi jasa yang diterimanya. Jika konsumen terlibat dalam proses pemberian jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menumpahkan kesalahan sepenuhnya pada pemberi jasa. Oleh karena itu persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan memengaruhi tingkat jasa/pelayanan yang bersedia diterimanya.

f. *Situational Faktors*

Faktor situasional terdiri atas segala kemungkinan yang bisa memengaruhi jasa, yang berada di luar kendali penyedia jasa. Misalnya pada awal bulan biasanya sebuah bank ramai dipenuhi para nasabahnya dan ini akan menyebabkan seorang nasabah menjadi relatif lama menunggu. Untuk sementara waktu, nasabah tersebut akan menurunkan tingkat pelayanan minimal yang bersedia diterimanya karena keadaan itu bukanlah kesalahan penyedia jasa.

g. *Explicit Service Promises*

Faktor ini merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa

iklan, impersonal selling, perjanjian, atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

h. *Implicit Service Promises*

Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang akan memberikan gambaran jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat pendukung jasanya. Pelanggan biasanya menghubungkan harga dan peralatan (*tangibles assets*) pendukung jasa dengan kualitas jasa. Harga yang mahal dihubungkan secara positif dengan kualitas yang hanya cocok bagi masyarakat bawah yang lebih mementingkan tiba di tujuan dari pada kenyamanan selama perjalanan.

i. *World of Mouth* (Rekomendasi/Saran dari Orang Lain)

Word-of-mouth merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi (*service provider*) kepada pelanggan. *Word-of-mouth* ini biasanya cepat diterima oleh pelanggan karena yang menyampaikan adalah mereka yang dapat dipercaya, seperti para ahli, teman, keluarga, dan publikasi media massa. Disamping itu, *word-of-mouth* juga cepat diterima sebagai referensi kepada pelanggan jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum dibelinya atau belum dirasakan sendiri.

j. *Past Experience*

Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Harapan-harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang, seiring dengan semakin banyaknya informasi (*non experimental information*) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan. Pada gilirannya, semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan.⁴¹

C. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian yang relevan dengan judul yang sedang diteliti oleh peneliti yaitu manajemen tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi, diantaranya yaitu:

1. Penelitian oleh Cahyana, dengan judul *Manajemen Tata Usaha dalam Pelayanan Administrasi Akademik di SMP Muhammadiyah 7 Bayat Klaten*, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta, Tesis, tahun 2017. Hasil penelitian tersebut adalah manajemen pelayanan tata usaha dalam melayani administrasi akademik belum sepenuhnya menerapkan sikap 5S kepada siswa, kepala sekolah yang belum memprogramkan beberapa kebutuhan untuk bagian tata usaha dan pemindahan tata letak ruangan, pengontrolan dari pegawai tata

⁴¹Danang Sunyoto, *Konsep Dasar Riset Pemasaran&Perilaku Konsumen...*, hal. 243-246

usaha yang membuat pelayanan belum terkesan berjalan baik, solusi yang dijadikan adalah program pembenahan dilingkungan kerja tata usaha diantaranya mewajibkan setiap individu pegawai tata usaha untuk datang ke sekolah tepat waktu 15 menit sebelum pukul 07.00 WIB, mewajibkan menerapkan sikap 5S, pemisahan ruangan dengan ruang kepala sekolah, dan penyediaan komputer di bagian keuangan dan perpustakaan.⁴²

2. Penelitian yang diteliti oleh Muhammad Sakowi Amin, dengan judul *Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di Mts Nahdlatusy Syubban Sayung Demak*, Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo, Skripsi, tahun 2015. Hasil penelitian tersebut adalah perencanaan dilakukan dengan proses yang sistematis dalam satu tahun sekali, yaitu pengelola bagian tata usaha madrasah melibatkan guru dan staf untuk mengadakan rapat bersama dalam rangka menyampaikan laporan terhadap pelayanan sekolah yang harus diperbaiki maupun diperbaharui. Terkait dengan pelaksanaan yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya tata usaha yang ada dan melihat kebutuhan serta pengembangannya. Yang selanjutnya evaluasi, yaitu dilakukan minimal 2 (dua) kali dalam enam bulan, dengan cara melibatkan guru dan staf untuk melaporkan yang berkaitan dengan pelaporan pelayanan.⁴³

⁴²Cahyan, Tesis: *Manajemen Tata Usaha dalam Pelayanan Administrasi Akademik di SMP Muhammadiyah 7 Bayat Klaten*, (Surakarta: IAIN Surakarta, 2017)

⁴³Muhammad Sakowi Amin, Skripsi: *Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di Mts Nahdlatusy Syubban Sayung Demak*, (Semarang: UIN Walisongo, 2015)

3. Penelitian yang diteliti oleh Rizka Zayyana, dengan judul penelitian *Peran Tenaga Administrasi dalam Meningkatkan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta*. Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Skripsi, tahun 2016. Hasil dari penelitian tersebut adalah kinerja tenaga administrasi dengan strategi yang dilakukan memudahkan sistem pembayaran SPP dengan *online*, terdapat hambatan-hambatan dalam administrasi yaitu gudang arsip belum optimal dan RAPBS masih terdapat kesulitan terkait SPP yang tidak dinaikkan kemudian keluhan-keluhan mengenai fasilitas sekolah, upaya untuk menangani hambatan-hambatan yaitu memberikan surat pemberitahuan kepada orang tua siswa agar mengumpulkan berkas dengan segera, menaikkan biaya SPP kepada siswa baru untuk menutupi sistem SPP yang tidak dinaikkan dan diterapkan sistem pengontrolan kondisi fasilitas sekolah.⁴⁴
4. Penelitian oleh Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti, dengan judul *Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik Surakarta*, jurusan Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, Jurnal, tahun 2018. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepala sekolah harus sering memberikan pengarahan, motivasi dan dukungan kerja agar kegiatan pelaksanaan pelayanan tata usaha bisa maksimal serta bagian tata

⁴⁴Rizka Zayyana, Skripsi: *Peran Tenaga Administrasi dalam Meningkatkan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2016)

usaha perlu diberikan ruang untuk berdiskusi. Menyampaikan aspirasi berupa kritik dan saran untuk bersama-sama meningkatkan pelayanan prima bagian tata usaha.⁴⁵

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Cahyana, <i>Manajemen Tata Usaha dalam Pelayanan Administrasi Akademik di SMP Muhammadiyah 7 Bayat Klaten</i> , 2017	Hasil penelitian adalah manajemen pelayanan tata usaha dalam melayani administrasi akademik belum sepenuhnya menerapkan sikap 5S kepada siswa, kepala sekolah yang belum memprogramkan beberapa kebutuhan untuk bagian tata usaha dan pemindahan tata letak ruangan, pengontrolan dari pegawai tata usaha yang membuat pelayanan belum terkesan berjalan baik, solusi yang dijadikan adalah program pembenahan dilingkungan kerja tata usaha diantaranya mewajibkan setiap individu pegawai tata usaha untuk datang ke sekolah tepat waktu 15 menit sebelum pukul 07.00 WIB, mewajibkan menerapkan sikap 5S, pemisahan ruangan	Adapun persamaan yaitu tentang manajemen tata usaha dan pelayanan administrasi	Adapun perbedaan penelitian yaitu, judul, fokus pembahasan, lokasi serta hasil penelitian.

⁴⁵Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti, *Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik 1 Surakarta*, Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran, Vol. 2, No. 2, 2018

		dengan ruang kepala sekolah, dan penyediaan komputer di bagian keuangan dan perpustakaan.		
2.	Sakowi Amin, <i>Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di Mts Nahdlatusy Syubban Sayung Demak</i> , 2015	Hasil penelitian adalah perencanaan dilakukan dengan proses yang sistematis dalam satu tahun sekali, yaitu pengelola bagian tata usaha madrasah melibatkan guru dan staf untuk mengadakan rapat bersama dalam rangka menyampaikan laporan terhadap pelayanan sekolah yang harus diperbaiki maupun diperbaharui. Terkait dengan Pelaksanaan yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya tata usaha yang ada dan melihat kebutuhan serta pengembangannya. Yang selanjutnya evaluasi, yaitu dilakukan minimal 2 (dua) kali dalam enam bulan, dengan cara melibatkan guru dan staf untuk melaporkan yang berkaitan dengan pelaporan pelayanan.	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti tentang tata usaha dan mutu pelayanan.	Adapun perbedaan penelitian yaitu, judul, fokus pembahasan, lokasi serta hasil penelitian.
3.	Rizka Zayyana, <i>Peran Tenaga Administrasi dalam Meningkatkan Mutu Layanan Administrasi di Madrasah Pembangunan UIN Jakarta</i> , 2016	Hasil dari penelitian adalah kinerja tenaga administrasi dengan strategi yang dilakukan memudahkan sistem pembayaran SPP dengan online, terdapat hambatan-hambatan dalam administrasi yaitu gudang arsip belum optimal dan RAPBS	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti tenaga administrasi atau ketatausahaan, dan mutu layanan administrasi	Adapun perbedaan penelitian yaitu, judul, fokus penelitian, lokasi dan hasil penelitian.

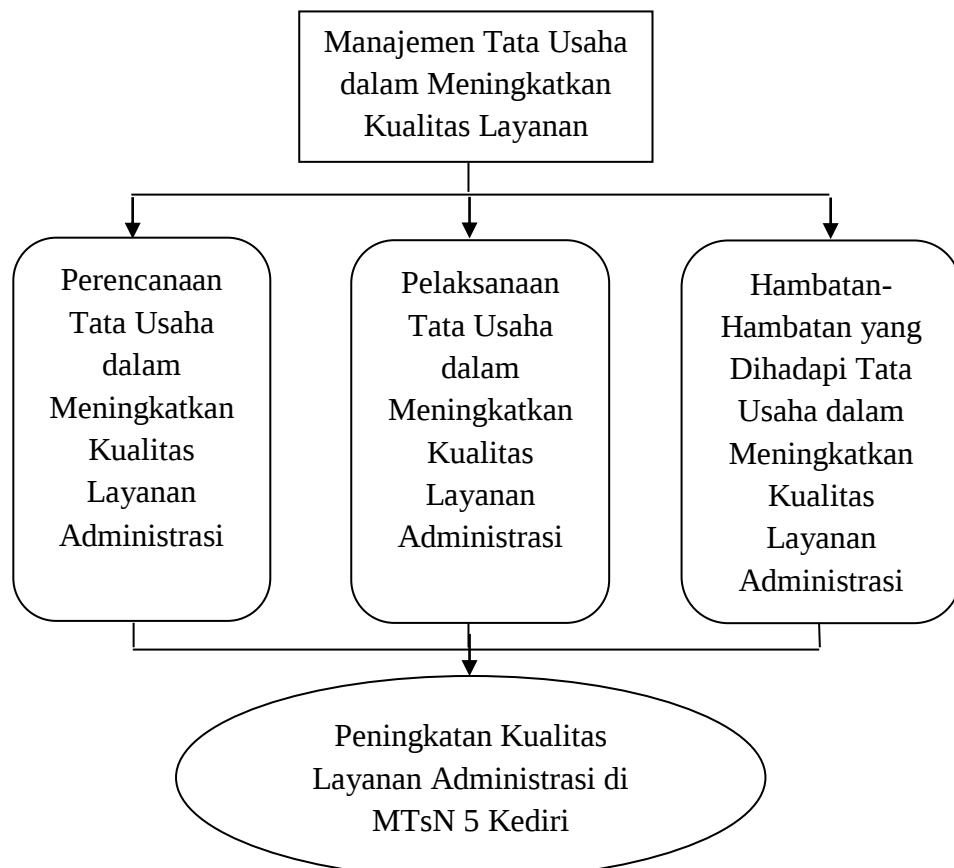
		masih terdapat kesulitan terkait SPP yang tidak dinaikkan kemudian keluhan-keluhan mengenai fasilitas sekolah, upaya untuk menangani hambatan-hambatan yaitu memberikan surat pemberitahuan kepada orang tua siswa agar mengumpulkan berkas dengan segera, menaikkan biaya SPP kepada siswa baru untuk menutupi sistem SPP yang tidak dinaikkan dan diterapkan sistem pengontrolan kondisi fasilitas sekolah.		
4.	Zulva Rizky Anisa, Tri Murwaningsih, dan Patni Ninghardjanti, <i>Pelaksanaan Pelayanan Tata Usaha di SMK Batik Surakarta</i>, 2018	Hasil dari penelitian tersebut adalah kepala sekolah harus sering memberikan pengarahan, motivasi dan dukungan kerja agar kegiatan pelaksanaan pelayanan tata usaha bisa maksimal serta bagian tata usaha perlu diberikan ruang untuk berdiskusi. Menyampaikan aspirasi berupa kritik dan saran untuk bersama-sama meningkatkan pelayanan prima bagian tata usaha.	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti tentang pelayanan tata usaha	Adapun perbedaan penelitian yaitu, judul, fokus penelitian, lokasi dan hasil penelitian.

Dari deskripsi masing-masing penelitian terdahulu serta penyajian tabel komparasi diatas, dapat disimpulkan bahwa distingsi dari penelitian Manajemen Tata Usaha dalam Meningkatkan Kualitas layanan administrasi di MTs Negeri 5 Kediri ini adalah berfokus pada peningkatan layanan

administrasi, dimana dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pasti memerlukan manajemen tata usaha yang baik, yang mana dapat memeberikan pelayanan prima bagi pelanggan pendidikan.

Proses manajemen tata usaha di MTsN 5 Kediri ini sangat memperhatikan dalam kualifikasi SDM tenaga administrasinya, serta sarana prasarana penunjang pelayanan administrasi. Selain itu dalam hal pembagian kerjapun juga diperhatikan, hal ini sebagai salah satu adanya kerjasama yang baik dalam tata usaha memberikan layanan yang berkualitas bagi pelanggan pendidikan.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 2.1

Berdasarkan gambar diatas, merupakan bagan paradigma penelitian oleh peneliti. Dari gambar paradigma penelitian tersebut dapat dipahami bahwa, peneliti mengangkat topik mengenai manajemen tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi. Kemudian peneliti memfokuskan pembahasan yaitu perencanaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi, pelaksanaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi, dan hambatan-hambatan yang dihadapi tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi. Dari ketiga fokus penelitian tersebut yang nantinya akan mendapatkan kesimpulan atau hasil tentang peningkatan kualitas layanan administrasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 5 Kediri.