

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk di bahas. Pada bagian ini, ada tiga tema yang akan dibahas secara berurutan sebagaimana yang sudah tercantum dalam fokus penelitian, yaitu: Perencanaan pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir, Pelaksanaan pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir, Evaluasi pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir

A. Perencanaan pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir

Berdasarkan penelitian yang diadakan di SMP Negeri 1 Kalidawir menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah sudah berjalan dengan baik yaitu dengan bermusyawarah guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang pembagian tugas-tugas yang telah diberikan dan ditargetkan. Dengan adanya musyawarah bisa menjalin

komunikasi dan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan pegawai di sekolah. Adapun kerjasama yang terjalin antara kepala sekolah dan pegawainya yaitu mengajak karyawannya bekerjasama dan berdiskusi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah, dan karyawan-karyawan tersebut mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan senang hati dan saling berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Perencanaan pengelolaan tata usaha yang dilakukan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Kalidawir selalu mengedepankan perencanaan dan melihat kebutuhan yang ada.

Langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam proses perencanaan yang pertama yaitu a) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir dalam menentukan perencanaan yang tepat dalam meningkatkan kualitas pegawai dan program-program lainnya. Dalam menentukan dan merumuskan tujuan, kepala sekolah mengadakan rapat atau musyawarah awal semester. perencanaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pegawai yang dilakukan oleh kepala sekolah dan kepala tata usaha yang diterapkan dilakukan dengan bermusyawarah dan terkoordinir, dengan para guru dan staf sekolah dalam agenda rapat tahunan.

Dalam merumuskan perencanaan SMP Negeri 1 kalidawir sangat berhati-hati dalam menentukan perencanaan tersebut, di dalam

perencanaan harus mempunyai tujuan yang harus dicapai dalam menciptakan citra sekolah yang baik. Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah uraian pekerjaan yaitu untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi. Secara praktis, proses perencanaan tenaga kependidikan di sekolah dapat ditelaah pada deskripsi berikut.

1. Kegiatan perencanaan meliputi :

- a) Pengendalian, yaitu alat yang menjamin bahwa setiap saat unit organisasi mempunyai jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan untuk melancarkan tugas-tugas organisasi.
- b) Pengadaan pegawai, yaitu melengkapi kekurangan tenaga dalam satu unit organisasi untuk menyelesaikan jumlahnya dan kualitasnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata.
- c) Penggunaan, yaitu rencana penggunaan tenaga dengan sebaik-baiknya, baik tenaga yang sudah maupun yang akan diadakan. Rencana penggunaan tenaga dapat dipertimbangkan, baik dari segi pembinaan karier maupun kepentingan organisasi.
- d) Pembinaan kepegawaian, yaitu semua kebutuhan material dan non-material yang mencakup pembinaan gaji/upah pegawai pembinpangkat dan jabatan pembinaan mutu dan pembinaan kesejahteraan pegawai.

2. Perkiraan kapasitas pegawai

Perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

3. Formasi perencanaan kepegawaian

Formasi perencanaan kepegawaian adalah penentuan jumlah kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang diterapkan oleh pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis sifat dan beban kerja yang harus melaksanakan tugasnya secara berdaya guna, berhasil guna, dan berkelanjutan.⁸⁰

Langkah kedua yaitu b) meneliti masalah atau menganalisis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini juga dilakukan oleh SMP Negeri 1 Kalidawir dalam mengetahui kebutuhan dan melihat potensi yang dimiliki pegawai. Kepala sekolah mengadakan pengecekan layanan agar dalam merencanakan peningkatan layanan bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Kepala sekolah melakukan analisis pekerjaan dan juga melakukan pemeriksaan atau pengecekan atas proses pelayanan yang telah lalu, serta menambahnya sesuai kebutuhan di sekolah tersebut. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir menganggap dirinya sejajar dengan pegawainya ketika melakukan

⁸⁰ Sri Minarti, Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal.137

musyawarah/rapat, membawa mereka atau memimpin mereka mencapai tujuan dari perencanaan yang telah ditentukan.

Langkah ketiga yaitu c) mengumpulkan data atau informasi-informasi yang diperlukan melakukan perencanaan. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir dalam mengumpulkan informasi mengenai pegawai memperhatikan kemampuan dan kinerja sehingga dalam menentukan perencanaan pekerjaan menjadi lebih maksimal. Perencanaan tata usaha di SMP Negeri 1 Kalidawir selalu mengedepankan perencanaan dan melihat kebutuhan yang ada. Baik kebutuhan pelanggan/ siswa maupun pendidikan dan juga melakukan pemeriksaan atau pengecekan atas proses pelayanan yang telah lalu, serta menambahnya sesuai kebutuhan di sekolah tersebut. Dengan mengumpulkan informasi dan kebutuhan yang sesuai maka akan mempermudah dalam proses perencanaan peningkatan kualitas Analisis kebutuhan pegawai juga diperlukan sebagai bahan untuk menyusun rencana pekerjaannya, salah satu alat untuk membuat analisis kebutuhan pegawai adalah adanya uraian pekerjaan tersebut. Hasil analisis digunakan untuk mengetahui kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan

Langkah keempat yaitu d) menentukan tahap-tahap atau tindakan yang akan dilakukan. Hal ini juga dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 kalidawir dalam menentukan tahap tahap yang akan dilakukan dalam perencanaan untuk meningkatkan kualitas pegawainya. Setelah

mempertimbangkan kondisi dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang, kepala sekolah memutuskan apa yang perlu dilakukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas pegawai.

Muhamad Kristiawan menegaskan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan yaitu a) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai; b) meneliti masalah atau menganalisis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai; c) mengumpulkan data atau informasi-informasi yang diperlukan melakukan perencanaan; d) menentukan tahap-tahap atau tindakan yang akan dilakukan; e) merumuskan bagaimana masalah-masalah bisa terselesaikan. Perencanaan sangat penting untuk memperlancar implementasi dan evaluasi menjadi berhasil.⁸¹

Berdasarkan Teori di atas juga sesuai dengan temuan data yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Kalidawir dimana mengambil salah satu langkah dalam melakukan perencanaan. Dalam perencanaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas layanan pegawai SMP Negeri 1 Kalidawir membagi tugas/*job description*, hal ini merupakan suatu tanggung jawab yang diberikan oleh pihak agar setiap pegawai dapat bekerja sesuai bidangnya dan dapat mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Pengelolaan pegawai dalam pembagian *job description* di SMP Negeri 1 Kalidawir, secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, yaitu

⁸¹ Kristiawan Muhammad, dkk. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta; Deepublish, 2017) hal 24

dengan bermusyawarah guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang pembagian tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan.

Di dalam perencanaan pengelolaan SMP Negeri 1 Kalidawir sudah menerapkan *job description*/pembagian kerja sejak dulu. Dengan adanya *job description* pegawai bisa mempertanggungjawabkan pekerjaan yang telah diamanahkan sesuai dengan keampuannya. *Job description* diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pegawai

Langkah kelima e) merumuskan bagaimana masalah-masalah bisa terselesaikan. Dalam mengetahui masalah yang terjadi kepala sekolah mengambil dari hasil dari analisis yang dilakukan oleh kepala tata usaha dan waka kurikulum ketika rapat awal semester. Dalam hal ini kepala sekolah mempersilahkan jika ada pegawai yang memberikan pendapat, masukan dan keluhan jika ada masalah yang belum terselesaikan. Masalah yang terjadi dalam pekerjaan kepala sekolah membantu menyelesaikan dan memberikan solusi maupun motivasi kepada pegawai tersebut.

Perencanaan tata usaha dalam meningkatkan mutu pelayanan dilakukan dengan proses yang sistematis dalam satu tahun sekali, yaitu pengelola bagian tata usaha madrasah melibatkan para guru dan staf untuk mengadakan rapat bersama dalam rangka menyampaikan laporan terhadap pelayanan sekolah yang harus di perbaiki maupun diperbaharui dan melaksanakan pembagian tugas atau *job description*.

Hal ini mendukung penelitian Muhammad Sakowi Amin yang berjudul tata usaha dalam meningkatkan mutu pelayanan siswa di MTs Nahlatusy Sayung Demak.⁸² Mendukung Lila Zulaini yang berjudul pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *Job Description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.⁸³ Dengan adanya rapat dan musyawarah bisa menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik antara kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan guru di sekolah, mendukung penelitian Armaya yang berjudul pengelolaan tata usaha dalam peningkatan pelayanan administrasi sekolah di SMP Negeri 1 Pining Gayo Lues⁸⁴

B. Pelaksanaan pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir

Pelaksanaan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama antara pegawai satu dengan yang lain dalam melaksanakan program sehingga tujuan organisasi/sekolah 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.

⁸² Muhammad Sakowi. Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di MTs Nahlatusy Sayung Demak. <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/5294/>

⁸³ Lila Zulaini . Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job Description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar. <https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/7898/>

⁸⁴ Armaya. Pengelolaan Tata usaha dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi sekolah di SMP Negeri 1 Pining Gayo Lues. <https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/12969/>

Dilakukan kepala sekolah dalam proses pelaksanaan pengelolaan tata usaha yang pertama , *Initiating Structure*. Prilaku kepemimpinan pengawas sekolah yang menggambarkan hubungan hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok kerjanya, dalam upaya membangun pola organisasi termasuk komunikasi dan prosedur prilaku. Dengan kata lain, prilaku kepemimpinan ini merupakan prilaku yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. Dalam pelaksanaan dari perencanaan yang telah ditetapkan kepala sekolah SMP Negeri 1 kalidawir memotivasi pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya saat mengalami kesulitan dan kendala. Tidak hanya motivasi kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir juga mengutamakan komunikasi dengan pegawainya maupun antar pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Komunikasi dapat menjadikan pegawai mudah dalam bekerjasama.

Komunikasi juga untuk membangun/menciptakan pemahaman atau pengertian bersama. komunikasi sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal di luar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama. Komunikasi erat hubungannya dengan usaha pengarahan dan pengorganisasian, karena

komunikasi yang baik bukan hanya terjadi satu arah dari atasan, tetapi juga datang dari bawah ke atas atau antar kawan kerja.

Kedua, *Consideration* yaitu, perilaku kepemimpinan yang menggambarkan dan merujuk pada indikasi: persahabatan, saling percaya, hangat, saling hormat menghormati antara pemimpin dan staf. Jadi perilaku kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan manusia (*human relation orientet*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan. SMP Negeri 1 Kalidawir dalam pelaksanaan dari perencanaan yang telah ditetapkan dan memberikan motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah selalu memberikan motivasi yang terbaik untuk pegawainya dan mengingatkan tugas dan kewajiban masing masing. Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala sekolah hanya memberi arahan, motivasi ataupun pembinaan dengan cara bicara saja, atau menyuruh saja tanpa dimulai dari dirinya sendiri maka hasilnya tidak akan bisa maksimal.

Kepala sekolah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik kepada pegawainya karena semuanya dimulai dari dirinya sendiri. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala perbuatan dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi pegawai atau bawahannya. Penghargaan

juga diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, penghargaan diberikan agar memotivasi pegawai supaya melaksanakan pekerjaannya semaksimal mungkin.

Aktivitas pelaksanaan juga berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dalam sekolah atau organisasi. Andrew Halpan sebagaimana yang dikutip Robert Owens menggambarkan perilaku kepemimpinan pengawas sekolah dalam aktivitas pelaksanaan ada dua yaitu *Initiating Structure* dan *Consideration*.⁸⁵

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah memberikan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah selalu memberikan motivasi yang terbaik untuk pegawainya dan mengingatkan tugas dan kewajiban masing masing, mengukung penelitian Fildzah Nurfadlilatul Rohmah yang berjudul strategi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar.⁸⁶ Dalam pelaksanaan komunikasi antar pegawai sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh pemimpin bertolak belakang dengan Muhammad Sakowi

⁸⁵ Suhadi Winoto. Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan,(Yogyakarta; Bildung 2020) hal.70

⁸⁶ Fildzah Nurfalilatul Rohmah. Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar. <http://etheses.uin-malang.ac.id/16928/>

Amin yang berjudul tata usaha dalam meningkatkan mutu pelayanan siswa di MTs Nahlatusy Sayung Demak.⁸⁷

C. Evaluasi pengelolaan tata usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian di SMP Negeri 1 Kalidawir

Evaluasi dari pelaksanaan merupakan proses membandingkan antara kondisi yang dicapai dengan target yang ingin dicapai pada rencana yang telah ditetapkan. Proses ini di dahului dengan pemantauan pada proses dan hasil. Dalam proses evaluasi kepala sekolah melakukan pengawasan pendahuluan dengan tujuan meningkatkan kualitas pegawainya

Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar yang sudah ditentukan. Berdasarkan penjelasan tersebut juga sesuai dengan temuan penelitian di SMP Negeri 1 Kalidawir bahwa dalam pelaksanaan sudah terlaksana hal terakhir yang dilakukan evaluasi berupa pelaporan dan pertanggungjawaban dari situ kepala madrasah menjadi formulasi yang direncanakan tersebut sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai apa belum dan seberapa jauh hasil yang sudah di capai. nantiya semua itu harus di laporkan dalam setiap semester, jadi kepala madrasah dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari setiap program itu seperti apa, nantiya dalam menentukan formulasi dapat di pertimbangan melihat

⁸⁷ Muhammad Sakowi. Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di MTs Nahlatusy Sayung Demak. <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/5294/>

dari kekurangan dan kelebihan yang di laksanakan program sebelumnya agar nantinya berjalan secara optimal dan efektif efisien.

Pengawasan saat pelaksanaan kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan bentuk pelaksanaan pengawasan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan. Dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di sekolah, bentuk dari pengawasan ini adalah monitoring yang berupa supervisi. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir dalam memonitoring dan mengevaluasi setiap program yang telah dilaksanakan yaitu dengan supervisi. Supervisi digunakan Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kualitas pembelajaran dalam mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan. Dalam praktek penyelenggaraan pendidikan supervisi ada dua yaitu supervisi akademik dan supervisi manajerial.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah diharapkan dapat mengembangkan profesionalitas dan kemampuan pegawai. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kalidawir sebagai supervisor bekerja terus menerus dalam mengeksplor potensi yang ada didalam diri pegawainya yaitu dengan melakukan pembinaan melalui *workshop*, pelatihan di dalam maupun luar sekolah, seminar. Hal ini dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pegawainya baik dalam pelayanan maupun profesionalitasnya.

Ketiga, pengawasan umpan balik (*feedback control*). Pengawasan umpan balik merupakan pengawasan setelah suatu kegiatan yang

ditetapkan dalam perencanaan dilaksanakan. Tujuan dari pengawasan ini adalah untuk melihat tingkat efektifitas suatu aktivitas mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bentuk dari pengawasan ini biasanya berupa evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan yang sudah selesai dilaksanakan. Dalam praktek penyelenggaraan sekolah, pengawasan umpan balik merupakan bentuk evaluasi program sekolah yang telah dilaksanakan. Tujuannya untuk mengetahui keberhasilan dan ketidakberhasilan suatu rencana atau program sekolah.

Dan hasil evaluasi merupakan bahan penting untuk proses peningkatan atau pengembangan kemajuan sekolah. Secara sederhana bentuk pengawasan dapat dikategorikan menjadi Pengawasan pendahuluan, pengawasan saat pelaksanaan kegiatan berlangsung, pengawasan umpan balik (*feedback control*).⁸⁸

Berdasarkan teori tersebut juga sesuai dengan temuan penelitian di SMP Negeri 1 Kalidawir bahwa dalam pelaksanaan sudah terlaksana hal terakhir yang dilakukan evaluasi berupa pelaporan dan pertanggungjawaban dari situ kepala madrasah menjadi formulasi yang direncanakan tersebut sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai apa belum dan seberapa jauh hasil yang sudah di capai. nantiya semua itu harus di laporkan dalam setiap semester, jadi kepala madrasah dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari setiap program itu seperti apa.

⁸⁸ Suhadi Winoto. Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta; Bildung 2020)
hal.170

Dan hasil laporan tersebut digunakan kepala sekolah dalam pembinaan dan pengembangan pegawainya dalam meningkatkan kualitas pegawai. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan dengan membuat rapat, workshop, seminar dan pelatihan baik dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah, selain pengembangan, pembinaan juga diberikan kepada pegawai.

Dalam kegiatan evaluasi pelayanan tata usaha sekolah yaitu dengan mengawasi atau melihat secara langsung proses pelayanan. Evaluasi yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan memonitoring para pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan berupa supervisi. Hal ini mendukung penelitian Muhammad Sakowi Amin yang berjudul tata usaha dalam meningkatkan mutu pelayanan di MTs Nahlatusy Sayung Demak.⁸⁹

⁸⁹ Muhammad Sakowi. Tata Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Siswa di MTs Nahlatusy Sayung Demak. <http://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/5294/>