

MANAJEMEN *CAPACITY BUILDING* TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH DISEKOLAH LABORATORIUM UPI

Asep Suryana, Aim Abdul Karim, Sapriya
Universitas Pendidikan Indonesia
ddoef@upi.edu, aimabdulkarim@upi.edu, sapriya@upi.edu

Abstract

School administration personnel as "supplements and complement" in the quality of education services, administrative activities and other support activities have a significant effect on the learning service activities. The purpose of this research is to gain information about the position, and the program development of School Administration Staff (education and training) at every level in UPI Laboratory School and those who are responsible for the development of School Administration Staff. The research method used is qualitative with the research subject of all administrative staff of school at UPI laboratory school. The result in establishing the TAS profession in UPI related to the clarity of the status of manpower and comprehensively correlated with the status of school administrative staff at every level of education in the laboratory school. The description of the career ladder of the school administrative staff in the laboratory school is not yet apparent. Built as school administration profession is not only an obligation of the administrative staff itself but rather the full support of the school and government.

Keywords: *Capacity Building, School Administration, School Laboratorium*

A. PENDAHULUAN

Keberadaan TAS dalam sekolah sebagai “*supporting staff*” terhadap layanan pembelajaran di sekolah. TAS merupakan sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tetapi berperan mendukung kelancaran proses pembelajaran dan administrasi sekolah. TAS adalah tenaga kependidikan yang selama ini hampir kurang mendapatkan perhatian kita semua. Namun, dengan dibentuknya Direktorat Tenaga Kependidikan, upaya meningkatkan mutu pendidikan secara nasional merupakan salah satu agenda yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah. Upaya ini diarahkan agar setiap lembaga pendidikan selalu berupaya untuk memberikan jaminan mutu kepada pelanggannya terutama pelanggan internal dan eksternal sekolah. Upaya meningkatkan mutu pendidikan secara nasional merupakan salah satu agenda yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah.

Menurut Danim (2010:208) secara operasional tenaga administrasi sekolah berfungsi dan berperan dalam administrator sekolah dalam kegiatan-kegiatan: (1) administrasi (urusan surat menyurat, ketatausahaan) sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran; (2) kepegawaian, baik pendidik maupun tenaga kependidikan yang bertugas di sekolah; (3) mengelola keuangan sekolah; (4) mengelola perlengkapan atau logistik sekolah; (5) mengelola kesekretariatan dan kesiswaan; (6) mengantarkan surat ke luar; (7) memelihara dan memperbaiki fasilitas sekolah berupa bangunan, kelistrikan, dan peralatan praktik; (8) dan lain-lain.

Layanan pembelajaran di sekolah sebagai “*core*” dalam layanan pendidikan memiliki banyak aspek dukungan yang harus dikelola dengan baik. Mutu layanan pembelajaran diperoleh dari adanya keselarasan, keteraturan, dan kualitas tenaga pendidik, kurikulum dan manajemennya, *raw*

input, serta sarana dan prasarana pembelajaran. Pada titik lain layanan pembelajaran yang diberikan guru harus di barengi dengan kualitas layanan administratif yang memungkinkan bahwa proses pembelajaran yang berlangsung sesuai dengan tuntutan. Mochlman dalam Mishra (2009:17) menyatakan bahwa *Administrators of a school as a manager proficient in the techniques of management and school operation*.

Peraturan pemerintah nomor 24 tahun 2008 tentang kualifikasi tenaga administrasi sekolah, mensyaratkan bahwa untuk mengisi pekerjaan tenaga administrasi sekolah menghendaki lulusan dari program studi administrasi pendidikan dan atau manajemen pendidikan. Permasalahn yang sebenarnya tidak hanya berhenti dari asal program studi akan tetapi harus ditelusuri lebih mendalam berkaitan dengan kualifikasi ketenagaan baik teknis maupun ilmu pendidikan.

Merujuk pada kalimat diatas perlu dipahami dengan kondisi tenaga administrasi sekolah yang ada sekarang, bahwa produk kebijakan tentang kualifikasi tenaga administrasi sekolah sudah dipenuhi atau belum. Melihat dari kondisi empirik yang ada besar kemungkinan bahwa secara kelembagaan tentunya belum dapat dipenuhi dengan sepenuhnya, adapun ketika secara individual bahwa tenaga administrasi sekolah yang ada mengikuti kegiatan pendidikan yang searah dengan perundangan itu adalah perseorangan sifatnya. Akan tetapi tidak dapat dipungkiri dalam kontek proyek pengembangan tenaga administrasi sekolah yang ada oleh pemerintahpun sudah mulai dilakukan.

Disisi lain perguruan tinggi sebagai mitra pemerintah dalam menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan khususnya Universitas Pendidikan Indonesia memiliki tanggungjawab yang besar dalam hal ini. Apa upaya yang sudah dilakukan, respon apa yang diberikan sebagai solusi strategis dalam mengimplementasikan produk perundangan tersebut. Tanggungjawab ini harus dimulai dari awal,

lahirnya sebuah produk kebijakan merupakan pemikiran yang kritis dari perguruan tinggi untuk menjawab permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sebagai “suplemen dan komplemen” dalam kualitas pelayanan pendidikan, kegiatan ketatausahaan dan kegiatan pendukung lainnya yang dilakukan oleh TAS memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kegiatan layanan pembelajaran. Dan titik akhirnya memberikan gambaran tentang kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Hal ini dimunculkan bukan semata-mata karena tuntutan atas sebuah peraturan perundangan, akan tetapi lebihkepada nilai filosofis dan praktis yang mendalam dalam keberhasilan pendidikan. Dikatakan oleh Asep Suryana (2014:33) “Hubungan yang baik dibangun dalam pola kedekatan yang mengerti batas-batas masing-masing fungsi, fungsi kehidupan memposisikan setiap orang dalam peranannya di dalam kehidupan, fungsi dalam organisasi memposisikan setiap orang dalam peranannya sebagai anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama.

Tenaga administrasi sekolah merupakan orang yang memberikan dukungan terhadap program-program kegiatan belajar mengajar. Jadi Tenaga administrasi sekolah adalah kelompok sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan pembelajaran siswa dalam memberikan dukungan untuk kelancaran proses pembelajaran dan kegiatan administrasi sekolah. Tenaga administrasi sekolah sering diistilahkan pula sebagai *school supporting staff* atau *school administrative staff*.

Capacity building merupakan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh individu, organisasi maupun institusi secara terus menerus dan berkelanjutan (Milen, 2004:16). *Capacity building* juga diartikan sebagai hasil dari serangkaian aktivitas yang

dilakukan sebagai tanggapan dari tuntutan perubahan (Stringer, 2013: 102). *Capacity building*, Rohdewohld (2005, hlm. 11) menyatakan bahwa *capacity building* adalah suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rickett (2000) menyatakan bahwa tujuan dari *capacity building* adalah organisasi tumbuh lebih kuat dalam mencapai tujuan dan misinya.

B. KAJIAN LITERATUR

1. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkup Persekolahan

Keberhasilan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan tergantung pada sejauhmana sekolah mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada agar dapat bekerja produktif sesuai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya menjadi modal utama bagi organisasi ditengah semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan dan juga dinamisasi lingkungan yang terus berkembang dan membawa pengaruh terhadap sekolah. Sekolah dengan segenap komponen pembentuknya memerlukan kemampuan, kecapakan, serta keahlian dari individu di sekolah untuk mengelola komponen tersebut secara efektif dan efisien. Perlu pengelolaan yang cermat dan tepat bagi pemimpin sekolah untuk bisa mengembangkan dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada agar ia mampu mandiri dalam dan dapat membuat keputusan yang terbaik bagi kemajuan sekolah.

Salah satu aspek penting dari pertumbuhan dan pemeliharaan citra organisasi yang positif adalah upaya yang sistematis, programatik, dan berkesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi termasuk kemampuan sumber daya manusia. Oleh karena itu sebagai organisasi dituntut adanya individu yang kapabel yaitu sumber daya manusia yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Memahami arti penting sumber daya manusia dalam organisasi maka perlu adanya setting terhadap individu-individu yang ada dalam organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang terencana dan mengarahkan pada pengembangan potensi seperti: perekrutan, penempatan, pelatihan, pembagian kerja, motivasi, penghargaan atau kompensasi, dan lain sebagainya.

Pada organisasi pendidikan seperti sekolah, manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam memajukan sekolah melalui serangkaian kegiatan yang terencana dan sistematis dalam membangun potensi-potensi yang dimiliki individu. Individu dengan segala potensinya jika dikelola secara benar dan tepat akan berkontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah. Dan kunci keberhasilan dalam mengembangkan potensi tersebut bergantung pada sejauh mana pemimpin sekolah (kepala sekolah) memiliki pemahaman terhadap manajemen sumber daya manusia dan mempraktikannya dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia (*personel management*) dalam arti yang sempit dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dalam mengelola individu dalam organisasi agar potensi yang dimiliki dapat berkembang dan sejalan dengan tujuan organisasi. Definsi ini tentunya belum dapat menggambarkan sepenuhnya hakikat dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri karena lingkup kajian dari manajemen sumber daya manusia juga kepada proses yang terencana dan sistematis dalam mengelola dan mengembangkan individu melalui kriteria atau indikator yang dirumuskan secara jelas.

Untuk lebih memahami konsep manajemen sumber daya manusia tentunya kita harus menyandarkan pemahaman kita pada definisi dan konsepsi yang sudah dibangun oleh para ahli yang secara khusus mengkaji apa hakikat dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Rujukan para ahli memiliki peran penting dalam membangun konstruksi pemahaman kita meskipun dalam definisi yang diberikan kadangkala terdapat perbedaan dalam penekanan makna.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membentuk terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Malayu S.P. Hasibuan (2003:10). Menurut Samsudin (2006:22) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didaya gunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan”.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli diatas, manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengembangan terhadap individu dalam organisasi agar mampu bekerja dengan efektif dan efisien sesuai tujuan yang ditetapkan.

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari banyak komponen yang saling bersinergi, membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dalam sistem sekolah setidaknya ada lima komponen dasar yang membangun, yakni: *People; School principal, teachers, students, staff; Enviroment; culture, values, policy; Financial; Material; facilities and subject materials (curriculum); and Technology*. Kelima komponen tersebut dalam setiap

aktivitasnya melibatkan orang-orang yang bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Optimalisasi setiap komponen tergantung pada dukungan sumber daya manusia. Jika sumber daya manusia yang dimiliki sekolah memiliki kualitas yang baik, maka komponen tersebut bisa berdaya guna dan membantu sekolah pada penyelenggaraan pembelajaran yang lebih baik.

Sumber daya manusia di lingkup persekolahan adalah semua unsur sekolah baik yang terlibat diri secara langsung dalam kegiatan belajar maupun tidak, yakni:

a. Kepala sekolah

Bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijaksanaan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang lebih tinggi.

b. Wakil Kepala Sekolah

1) Urusan Kurikulum

Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatankegiatan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kurikulum dan proses belajar mengajar.

2) Urusan Kesiswaan

Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler.

3) Urusan Sarana Prasarana

Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventarisasi pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah.

4) Urusan Pelayanan Khusus

- Bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan penyuluhan, usaha kesehatan sekolah dan perpustakaan sekolah.
- c. Guru
Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas mengajar (membelajarkan) peserta didik.
 - d. GuruBP/BK
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah dengan membantu menanggulangi masalah-masalah pribadi, kesulitan belajar dan karir masa depan peserta didik.
 - e. Pengembang Kurikulum dan Teknologi Pendidikan
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan kurikulum dan pengembangan alat bantu pengajaran.
 - f. Pengembang Tes
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukuran dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian peserta didik.
 - g. Pustakawan
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah.
 - h. Laboran
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan laboratorium sekolah.
 - i. Pelatih
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kegiatan latihan seperti olah raga, kesenian, keterampilan yang diselenggarakan di sekolah.
 - j. Petugas Tata Usaha
Bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah.
- Tujuan manajemen sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2004:13) adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.
- Dalam pandangan Malayu S.P Hasibuan (2003:250) perlunya manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:
- a. Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
 - b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan;
 - c. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan;
 - d. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat;
 - e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.
- Praktik manajemen sumber daya manusia pada organisasi pendidikan dengan organisasi pemerintah maupun organisasi yang bergerak pada bidang produksi agak sedikit berbeda, meskipun ada beberapa kesamaan dalam penerapan fungsi dan prinsip manajemen sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena perbedaan tujuan dan output yang dihasilkan. Organisasi pendidikan seperti sekolah hasil akhir sebagai output-nya adalah *well-educate*

people, yakni individu-individu dengan segenap kemampuan dan kompetensi sesuai standar yang telah ditetapkan dalam pendidikan. Pada organisasi pemerintahan, produk akhirnya adalah *quality service*. Sedangkan pada organisasi swasta seperti perusahaan hasil akhir dari kegiatan organisasi adalah *quality product*.

Tenaga Administrasi Sekolah Dalam Kajian Administrasi Pendidikan.

Tenaga administrasi sekolah adalah bagian dalam memberikan kelancaran kegiatan belajar anak, mengajar guru dan layanan sekolah pada umumnya. Tenaga administrasi sekolah memberikan dukungan terhadap program-program kegiatan belajar mengajar. Jadi Tenaga administrasi sekolah adalah kelompok sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan pembelajaran siswa dalam memberikan dukungan untuk kelancaran proses pembelajaran dan kegiatan administrasi sekolah. Tenaga administrasi sekolah sering diistilahkan pula sebagai *school supporting staff* atau *school administrative staff*.

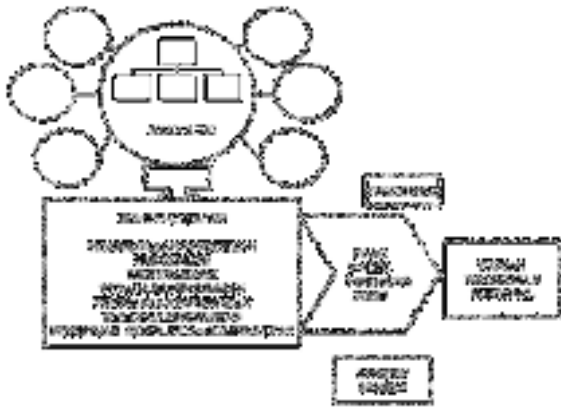
Sebagai bagian dalam kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah dan layanan administrasi sekolah, maka dalam pengelolaannya harus merupakan bagian yang integral dari kegiatan manajemen sumber daya manusia di sekolah. Sehingga keberadaannya merupakan bagian dari kegiatan kepegawaian yang profesional menyangkut hal-hal berikut ini: Dengan jelas memiliki tugas pokok dan fungsi dalam sekolah, standar kompetensi, kualifikasi, standar dalam rekrutmen dan seleksi, pembinaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, penghargaan dan perlindungan, serta pemberhentian dan pensiun.

Dimensi layanan dalam pendidikan adalah bentuk perilaku yang mengarah kepada pemberian bantuan atas peranan individu dalam menuju kedewasaan. Layanan yang diberikan adalah

upaya-upaya proses pendewasaan melalui kegiatan pedagogi dan layanan bantu lainnya yang sesuai dengan kebutuhannya. Layanan inti dalam pendidikan adalah layanan pembelajaran, dimana orang dewasa tidak hanya mentransfer apa yang diketahuinya, akan tetapi memberikan pengertian-pengertian dan pemahaman tentang makna dari apa yang ditransfernya dalam bentuk pengetahuan maupun perilaku hidup.

Dalam konteks kelembagaan, maka layanan pendidikan merupakan bagian dari sistem organisasi pendidikan (persekolahan). Oleh karena itu keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh satu komponen saja, akan tetapi merupakan satu kesatuan peranan sistem yang saling terkait. Dalam hal ini di sekolah terdapat bidang garapan yang harus dikelola yang mengarah kepada keberhasilan layanannya, meliputi: Bidang garapan kurikulum; Bidang garapan kesiswaan; Bidang garapan ketenagaan; Bidang garapan pembiayaan sekolah; Bidang garapan fasilitas sekolah; dan Bidang garapan hubungan sekolah dengan masyarakatnya.

Dalam pengelolaan bidang garapan tersebut mengandung dua dimensi pekerja: Pertama, pekerjaan yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar yang menjadi tugas utama tenaga pendidik; dan kedua berhubungan dengan layanan bantu secara administratif yang harus dilakukan oleh orang yang mengerti tentang pekerjaan *clerical workers* dan bidang-bidang yang sesuai, seperti terlihat pada gambar berikut ini;



Gambar 1

Kedudukan Bidang Garapan Pendidikan

Keberhasilan layanan yang dilakukan guru dalam PBM juga akan banyak ditentukan oleh kecepatan dan keakuratan data yang harus diselesaikan oleh seorang tenaga tata usaha di sekolah dengan *fungsi supporting administrative staff*, karena bagaimana pun keseluruhan data tentang siswa sebagai bahan dalam menentukan kurikulum yang dikembangkan akan ditentukan oleh pekerjaan administrasi kesiswaan yang dilakukan tata usaha.

Sebagai “suplemen dan komplemen” dalam pelayanan pendidikan yang bermutu menunjukkan bahwa kegiatan ketatausahaan dan kegiatan pendukung lainnya yang dilakukan oleh tenaga tata usaha sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kegiatan layanan pembelajaran dan titik akhirnya memberikan gambaran tentang kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Bahwa hal ini dimunculkan tidak hanya semata-mata tuntutan atas sebuah peraturan perundangan (PP 19 tahun 2005), akan tetapi memiliki nilai filosofis dan praktis yang mendalam dalam keberhasilan pendidikan.



Gambar 2

Kedudukan Ketatausahaan Administrasi sebagai *Clerical Works* dalam konteks pengelolaan di sekolah

2. Bidang Garapan Pengelolaan Pendidikan

Dalam penyelenggaraan sekolah, seperti telah dikemukakan di atas terdapat enam bidang garapan pokok yaitu; pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan pembiayaan, pengelolaan fasilitas dan pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat. Bidang garapan tersebut merupakan satu kesatuan yang secara keseluruhan memiliki porsi yang sama dalam manajemen. Bidang-bidang garapan tersebut dapat dijelaskan seperti berikut:

a. Pengelolaan Kurikulum

Pengelolaan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang dialami oleh siswa yang membutuhkan strategi tertentu sehingga menghasilkan produktivitas belajar. Strategi mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga sampai evaluasi perlu didukung oleh sumber daya yang memadai. Pengelolaan kurikulum ditinjau dari kurun waktu bisa short-term dan long-term yang penting ada keterkaitan, komprehensif, dan keberlanjutan antara satu program dengan program yang berikutnya. Dengan demikian

pengertian dari pengelolaan kurikulum adalah merupakan upaya mengoptimalkan pengalaman-pengalaman belajar siswa secara produktif.

b. Pengelolaan Peserta Didik

Dalam hal ini pengelolaan peserta didik menurut Hendayat Soetopo dan Wasty Soemanto (1982) adalah merupakan suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik, yaitu dari mulai masuknya peserta didik sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah atau suatu lembaga.

Dengan demikian pengelolaan peserta didik itu bukanlah dalam bentuk pencatatan/pengelolaan data peserta didik saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

c. Pengelolaan Ketenagaan

Untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi tujuan harus dirumuskan, kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan, keuntungan harus diperoleh, dan setiap pelaksanaan tugas dimanapun harus dikoordinasikan. Semua kegiatan tersebut akhirnya akan terpulung kepada sejumlah orang (tenaga kependidikan) yang terlibat. Oleh karena itu peran mereka sangat menentukan gagal atau berhasilnya pelaksanaan tugas. Mereka itu haruslah dipersiapkan secara khusus, terpelajar dan terpilih. Ini berarti tindakan pengelolaan tenaga kependidikan bukanlah sekedar menyangkut pendayagunaan tenaga manusia dalam organisasi, melainkan merupakan tindakan terpadu nilai dari perencanaan, perekrutan, penempatan, pembinaan

atau pengembangan, penilaian hingga pemberhentian itu sendiri.

d. Pengelolaan Pembiayaan Sekolah

Secara sederhana pengelolaan dana pendidikan itu mencakup dua aspek, yaitu:

- 1) Dimensi Penerimaan atau sumber dana; dan
- 2) Dimensi Pengeluaran atau alokasi dana.

Dimensi penerimaan antara lain bersumber dari: Penerimaan umum pemerintah; Penerimaan khusus pemerintah yang diperuntukan bagi pendidikan; Iuran sekolah; dan Sumbangan-sumbangan masyarakat. Sedangkan dimensi pengeluaran meliputi: pengeluaran modal/Kapital atau anggaran pembangunan (*capitaloutlay/expenditure*).

Tenaga yang mengelola pembiayaan/keuangan sekolah haruslah orang yang mengerti secara khusus bagaimana pola akuntansi keuangan sehingga bias memberikan dukungan terhadap kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah dan tidak terganggu oleh hal-hal yang bersifat teknis.

e. Pengelolaan Fasilitas Sekolah

Salah satu aspek yang seyogyanya mendapat perhatian utama oleh setiap administrator pendidikan adalah mengenai sarana dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan umumnya mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan, seperti: Gedung, ruangan belajar/kelas, alat-alat/media pendidikan, meja, kursi dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak

langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti: halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju ke sekolah.

f. Pengelolaan Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilihat dari beberapa definisi berikut ini. Menurut Kindred Leslie, dalam bukunya "*School Public Relation*" mengemukakan pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut: "hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dari karya pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah".

Seorang tenaga tata usaha sekolah harus memiliki kompetensi sosial, sehingga mereka juga merupakan bagian dari unit di sekolah yang mendukung keberhasilan sekolah melalui peran sebagai penghubung sekolah dengan masyarakatnya. Dan pekerjaan dalam pola hubungan ini memerlukan keterdukungan secara administratif seperti perjanjian-perjanjian yang disepakati antara sekolah dan masyarakat perlu di simpan secara baik.

3. Proses Pengelolaan Tenaga Administrasi Sekolah

Membicarakan proses pengelolaan tenaga administrasi sekolah maka pembahasan kita mengarah pada serangkaian aktivitas kegiatan secara terencana dan sistematis dalam mengelola dan mengembangkan tenaga administrasi sekolah agar lebih berdaya guna dan menunjukkan *performance* yang diharapkan. Seperti dikatakan

Andhika Lungguh Perceka (2016: 368) "Meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar petugas itu dapat bekerja secara efektif, efisien dalam lingkup tugas yang dibebankan kepadanya. Dimana paling sedikit ada tiga aspek pada diri pegawai yang memberikan pembinaan, yaitu peningkatan sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya."

Petugas tata usaha sekolah merupakan satau unsur ketanagaan di sekolah yang memiliki tanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah. Dalam keberhasilan pelaksanaan tugasnya maka dalam pengadaan tenaga tata usaha adalah bentuk upaya dalam mencapai tujuantujuan pengelolaan tenaga kependidikan sekaligus berusaha menghadapi berbagai tantangan yang ada, dituntut terselenggaranya berbagai kegiatan yang jelas sebagai satu kesatuan fungsi yang integral. Artinya tujuan-tujuan itu pada dasarnya diimplementasikan melalui penyelenggaraan dimensi kegiatan yang sejalan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a. Perencanaan Tenaga Administrasi Sekolah

Perencanaan tenaga administrasi sekolah merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu benar-benar representatif dapat menuntaskan tugas-tugas organisasi pendidikan;

b. Perekrutan Tenaga Kependidikan

Perekrutan atau penarikan tenaga administrasi sekolah merupakan usahausaha yang

dilakukan untuk memperoleh tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, baik sebagai akibat pembentukan unit-unit baru maupun sebagai akibat terjadinya mutasi. Perekrutan ini merupakan usaha-usaha mengatur komposisi tenaga kependidikan secara seimbang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas kependidikan melalui penyeleksian yang dilakukan. Proses penarikan yang bertumpu pada kegiatan penyeleksian ini merupakan peristiwa penting yang menetapkan apakah sejumlah kekuatan atau kekuasaan dapat terhimpun atau tidak; dan apakah kekuatan atau kekuasaan itu terhimpun berlangsung cepat atau lambat terutama dilihat dari keharusan usaha menggalakkan profesionalisasi manajemen pendidikan nasional. Dalam hal ini kegiatan seleksi dalam proses perekrutan tenaga kependidikan merupakan kunci sukses pengelolaan tenaga kependidikan itu sendiri.

c. Menetapkan Calon yang dapat Diterima

Penetapan atas calon-calon yang diterima ini dapat diputuskan oleh atasan langsung atau oleh bagian personalia/kepegawaian. Keputusan ini merupakan akhir dari kegiatan penyelenggaraan seleksi. Artinya tenaga-tenaga kependidikan yang baru diterima itu, merupakan tenaga-tenaga yang paling baik menurut standar seleksi yang ditetapkan. Kecuali seleksi untuk maksud-maksud promosi atau mutasi, berdasarkan standar, seleksi ini memungkinkan keputusan penerimaan tidak memperlihatkan terpenuhinya kebutuhan tenaga kependidikan walaupun dilihat dari jumlah pelamar sangat memungkinkan melebihi jumlah

yang dibutuhkan. Biasanya hal ini terjadi karena sebagian pelamar tidak dapat memenuhi standar seleksi yang ditentukan. Terhadap para pelamar yang tidak dapat diterima itu, sebaiknya diberitahu secara tertulis beserta alasan-alasannya.

d. Pembinaan/Pengembangan

Tenaga Administrasi Sekolah Pembinaan atau pengembangan tenaga administrasi sekolah merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah). Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

e. Penilaian Tenaga Administrasi Sekolah

Penilaian tenaga administrasi sekolah merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa seseorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi; sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir.

f. Kompensasi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah

Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan

yang berlaku bagi suatu pekerjaan. Secara umum kompensasi ini memiliki dua komponen, yaitu kompensasi langsung berupa upah, gaji, insentif, komisi dan bonus dan kompensasi tidak langsung, misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya.

g. Pemberhentian Tenaga Kependidikan

Pemberhentian tenaga administrasi sekolah merupakan proses yang membuat seseorang tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya. Banyak alasan yang menyebabkan seorang tenaga kependidikan berhenti dari pekerjaannya (putus hubungan kerja), yaitu:

- 1) Karena permintaan sendiri untuk berhenti;
- 2) Karena mencapai batas usia pensiun menurut ketentuan yang berlaku (bagi pegawai negeri);
- 3) Karena adanya penyederhanaan organisasi yang menyebabkan adanya penyederhanaan tugas di satu pihak sedang di pihak lain diperoleh kelebihan tenaga kerja;
- 4) Karena yang bersangkutan melakukan penyelewengan atau tindakan pidana, misalnya melanggar peraturan yang berlaku seperti melanggar sumpah jabatan, melanggar peraturan disiplin, korupsi dan sebagainya;
- 5) Karena yang bersangkutan tidak cukup cakap jasmani atau rohani, seperti cacat karena suatu hal yang menyebabkan tidak mampu lagi bekerja; mengidap penyakit yang membahayakan diri dan lingkungan, berubah ingatan dan sebagainya;

- 6) Karena meninggalkan tugas dalam jangka waktu tertentu sebagai pelanggaran atas ketentuan yang berlaku; dan
- 7) Karena meninggal dunia atau karena hilang sebagaimana dinyatakan oleh pejabat yang berwenang.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan lokasi penelitian dilakukan di Sekolah Laboratorium UPI, meliputi: (1) Sekolah pada jenjang TK, SD, SMP, dan SMA di kampus UPI; (2) Sekolah pada jenjang TK, SD, dan SMP kampus UPI cibiru; dan (3) Sekolah pada jenjang SD kampus UPI tasikmalaya. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga administrasi sekolah pada sekolah laboratirum UPI.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Posisi tenaga administrasi sekolah pada Sekolah Laboratirum Percontohan UPI diterjemahkan oleh Tenaga Administrasi Sekolah dilihat dari sisi Pengetahuan tentang pengelolaan sekolah secara umum masih kurang karena latar belakang pendidikan, hal lain yang dianggap belum disentuh yaitu pendidikan dan pelatihan tentang administrasi pendidikan belum didapat. Dilihat dari sisi kuantitas, walaupun tenaga kependidikan tidak langsung terlibat secara langsung dalam kegiatan belajar tetapi peranannya sangat penting untuk mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah serta untuk mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu tanpa adanya tenaga kependidikan, proses pendidikan tidak akan berjalan dengan lancar walaupun tenaga pendidik sudah ada. Jumlah tenaga administrasi pada setiap jenjang masih bervariasi, belum mengikuti standar yang ditetapkan oleh pemerintah terutama

terkait dengan standar tenaga administrasi sekolah.

Dilihat dari kualifikasi, latar belakang pendidikan yang menggambarkan kualifikasi tenaga administrasi sekolah rata-rata pada jenjang pendidikan sekolah menengah atas, adapun yang berlatar belakang S1 belum memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan apalagi terkait dengan sertifikasi yang dibutuhkan. Standar kualifikasi yang harus dipenuhi meliputi kualifikasi pendidikan dan sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah (khusus bagi kepala administrasi tenaga administrasi sekolah/madrasah) yang masing-masing berbeda untuk setiap jenjang pendidikan di mana telah ditetapkan paling rendah berpendidikan SMP yaitu bagi tenaga atau petugas layanan khusus seperti tukang kebun, penjaga sekolah, tenaga kebesihan, pengemudi, dan pesuruh.

Dilihat dari sisi kompetensi, Kompetensi dapat meningkatkan efisiensi dan efektif kerja juga menghasilkan kinerja yang memuaskan atau baik. Kualifikasi dan kompetensi TAS yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas kerja menjadi tinggi. Standar kompetensi meliputi: kepribadian, sosial, teknis, manajerial. Untuk dapat memperjelas komponen dimensi kompetensi tersebut dijabarkan sebagai berikut. Dimensi kompetensi kepribadian meliputi: (1) 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 kesiswaan, 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. Pemberdayaan memiliki banyak manfaat seperti yang dikemukakan oleh Highliht (2016, hlm.31) dalam penelitiannya bahwa *“This study adds to the relatively few studies linking structural empowerment to competence. The results also add to our knowledge of how intrapersonal psychological resources, such as psychological capital, may influence students’ competence.”* Ternyata pemberdayaan akan mampu menambah kompetensi bagi pegawai terutama dalam hal ini tenaga administrasi sekolah.

Dilihat dari sikap, tenaga administrasi sekolah dapat mengadopsi berbagai macam TIK yang berguna untuk melaksanakan tugas administrasi sekolah. Hal ini bukan untuk kepentingan individu, namun kepentingan kemajuan lembaga yang dinaunginya. Kelemahan yang terlihat dari hasil penelitian terletak pada inisiatif, kreativitas, dan pemahaman tentang tugas dan fungsi sebagai tenaga administrasi sekolah. Inisiatif menggambarkan kepemilikan pengetahuan dan sikap untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Ketika inisiatif dan kreativitas lemah hal ini menggambarkan bahwa secara personal pegawai lemah dalam pengetahuan, keterampilan dan komitmen terhadap pekerjaan dan sekolah laboratorium. Sikap dalam bekerja tenaga administrasi sekolah harus mengarah kepada sikap dan perilaku kerja yang prestatif, yaitu

keinginan untuk terus maju dan berprestasi tercermin dalam sikap komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, toleransi, kreatif dan fleksibel. Dalam teori lain menyebutkan bahwa harus memiliki sikap *Self awareness* atau sikap mawas diri, *Conscience* atau mempertajam suara hati, *Independent Will* atau pandangan *independent* untuk bakal bertindak dan *Creative imagination* atau berpikir mengarah ke depan untuk memecahkan masalah dengan imajinasi serta adaptasi yang tepat. Kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi dua arah dengan TAS, Komunikasi dua arah akan memudahkan dalam pengambilan keputusan *two-way communication allows for questions, interactions, and discussion* (Harris & Nelson, 2008:203). Dengan komunikasi dua arah kepala sekolah dan kepala tata usaha mampu berdiskusi dan berinteraksi dengan lebih baik. Komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan kepala tata usaha akan membuat organisasi sukses dan meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Penanggungjawab dalam pengembangan tenaga administrasi sekolah tentunya terletak pada pundak kepala sekolah, karena tingkat produktivitas dukungan pekerjaan administrasi sekolah terhadap keberhasilan sekolah akan dirasakan langsung oleh sekolah sebagai penanggungjawab. Akan tetapi dalam kasus pada sekolah laboratorium maka peran pengelola sekolah sangat dibutuhkan dalam pengembangan tenaga administrasi sekolah, terutama terkait dengan status, kesejahteraan, dan jenjang karier tenaga administrasi sekolah. Pada tingkat makro, ketika RKAS sekolah adalah bagian dari RKAT UPI maka program pengembangan UPI sudah seharusnya terkoneksi dengan baik dengan pengembangan sekolah laboratorium. Partisipasi TAS dalam setiap kegiatan dapat membuat sekolah lebih maju, hal ini sesuai dengan yang di ungkapkan Justine Mercer, Bernard Barker and Richard Bird (2010:48) *“Business experts rejected the command and control systems associated with the industrial era, and reported that successful companies were reengineering themselves to*

emphasize shared values and employee participation”. Dari hal tersebut, terlihat bahwa perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang sukses lebih menekankan pada nilai-nilai bersama dan partisipasi karyawan. Hal ini juga diperkuat bahwa *“Senior managers and their colleagues have long espoused the idea of a community of professional practice, where involvement, cooperation, participation, delegation and effective twoway communication are the essence of good management”* (Justine Mercer, Bernard Barker and Richard Bird, 2010:68). Dari hal tersebut kita tahu keterlibatan, kerjasama, partisipasi, delegasi dan komunikasi dua arah yang efektif adalah inti dari manajemen yang baik sehingga partisipasi TAS merupakan sebuah bentuk keterlibatan sebagai pemberdayaan pegawai oleh organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

Partisipasi akan berdampak pada berbagai hal, seperti dalam penelitian yang dilakukan Azize, Guler & Selin (2007, hlm. 41) *“The results show a significant relationship between cognition-based trust in immediate managers and overall psychological empowerment. Although cognition-based trust relates to meaning and competence aspects, affect-based trust is related to impact only.”* kepala sekolah harus menyadari bahwa dengan partisipasi dari TAS maka akan meningkatkan komitmen dan kinerja dari pegawai di sekolah dengan tentunya partisipasi akan memotivasi pegawai untuk terus berkarya dan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Membangun profesi administrasi sekolah bukan hanya menjadi kewajiban dari tenaga administrasi itu sendiri melainkan perlu dukungan penuh dari pihak sekolah dan pemerintah. Peningkatan kemampuan profesional tenaga administrasi sekolah sangat penting dilakukan dalam rangka

implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Upaya peningkatan profesionalitas tenaga administrasi sekolah dapat ditempuh melalui penelitian, diskusi antar rekan seprofesi, penelitian dan pengembangan, membaca karya akademik kekinian, dan sebagainya. Kegiatan belajar mandiri, mengikuti pelatihan, studi banding, observasi praktikal, dan lain-lain menjadi bagian integral upaya peningkatan profesionalitas tersebut.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan yang akan mewujudkan tujuan sekolah. Tenaga administrasi sekolah membutuhkan sebuah pembinaan dan pengembangan untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan demi kelancaran pengerjaan tugas secara efektif dan efisien serta tetap terjalin hubungan yang dinamis dalam sebuah lembaga pendidikan. Kegiatan pembinaan dan pengembangan dari sekolah berupa pelatihan atau *workshop*, pendampingan, penguatan atau pemberian motivasi, koordinasi dengan cara tukar pendapat atau saran secara terbuka, teguran dan bantuan dari kepala sekolah.

Membangun profesi TAS di UPI terkait dengan kejelasan status ketenagaan, masih perlu dibenahi secara komprehensif tentang status tenaga administrasi sekolah pada setiap jenjang pendidikan yang ada di sekolah laboratorium apakah itu merupakan bagian dari ketenagaan UPI, atau tenaga tetap sekolah, dan tenaga honor sekolah. Terkait dengan struktur ketenagaan perlu dibenahi struktur tenaga administrasi sekolah dimulai dari jenis tenaga yang harus ada di sekolah, posisi jabatan setiap tenaga administrasi sekolah dimulai dari tingkat pimpinan sampai dengan tenaga pelaksana. Terkait dengan jenjang karir

ketenagaan dan kesejahteraan, merupakan kelanjutan dari struktur ketenagaan bahwa gambaran tentang jenjang karir tenaga administrasi sekolah di sekolah laboratorium belum nampak, bahwa tingkatan jabatan yang akan memberikan motivasi untuk bersaing dengan sehat sehingga secara karir dapat terjaga dan meningkat belum ada. Imbasnya, pada tingkat kesejahteraan ada yang sudah memenuhi kriteria upah minimal akan tetapi masih banyak untuk jenis tenaga tertentu masih di bawah kriteria upah minimal.

Tenaga administrasi sekolah membutuhkan sebuah pembinaan dan pengembangan untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan demi kelancaran pengerjaan tugas secara efektif dan efisien serta tetap terjalin hubungan yang dinamis dalam sebuah lembaga pendidikan. Kegiatan pembinaan dan pengembangan dari sekolah berupa pelatihan atau *workshop*, pendampingan, penguatan atau pemberian motivasi, koordinasi dengan cara tukar pendapat atau saran secara terbuka, teguran dan bantuan dari kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dianggap memiliki hubungan dengan membangun profesi administrasi sekolah, hal ini didukung oleh penelitian Ugboro and Obeng (2000, hlm.247) bahwa "*top management leadership and employee empowerment are considered two of the most important principles of total quality management (TQM) because of their assumed relationship with customer satisfaction*".

E. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Posisi tenaga administrasi sekolah pada sekolah laboratorium UPI belum sepenuhnya sebagai *Administration Supporting Staff*, masih berada pada satu sisi fungsi teknis administratif. Sementara sisi lainnya terkait dengan

supporting school programs masih minim, hal ini berkaitan dengan penataan ketenagaan pada kelembagaan sekolah laboratorium yang masih harus diperbaiki. Pada dasarnya untuk setiap jenjang pendidikan yang ada di sekolah laboratorium terdapat dua jenis tenaga yaitu pertama tenaga pendidik yang menjalankan fungsi *teaching and learning*, kedua tenaga kependidikan yang menjalankan fungsi *supporting* terhadap *school administration*.

Bentuk pengembangan ketenagaan yang dibutuhkan, pertama terkait dengan peraturan ketenagaan di lingkungan sekolah laboratorium untuk tenaga kependidikan. Struktur ketenagaan dengan kejelasan dalam karier perlu dipertegas. Dengan kondisi yang ada maka pada setiap jenjang perlu penataan struktur ketenagaan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Adapun program pengembangan diarahkan kepada dua keahlian yaitu keahlian teknis pekerjaan dan keahlian umum tentang pengelolaan sekolah. Keahlian teknis terkait dengan jenis tenaga administrasi sesuai dengan kompetensi teknis masing-masing, sedangkan keahlian pengelolaan sekolah semuanya harus memperoleh sebagai pengetahuan inti.

Tanggung jawab operasional dalam pengembangan tenaga administrasi berada pada pundak kepala sekolah dan pengelola sekolah laboratorium, akan tetapi dalam kerangka sekolah yang berada di bawah pengelolaan Universitas Pendidikan Indonesia maka pada tingkat kebijakan perlu dipersiapkan *paying* kebijakan yang dapat menaungi semua jenis tenaga yang ada di sekolah.

Tingkat operasional tentunya menjadi tanggung jawab pengelola untuk mempersiapkan pedoman dan standar operasional prosedur tentang ketenagaan tenaga kependidikan di sekolah, dan pada tingkat universitas ada surat keputusan yang mengikat dari pimpinan universitas yang mengatur ketenagaan di sekolah.

Ketika unsur kebijakan dapat dipenuhi, maka dalam kerangka pembangunan profesi tenaga administrasi di sekolah akan menjadi

tanggung jawab bersama diantara pengelola sekolah dengan sivitas akademika universitas. Kolaboratif memungkinkan secara kelembagaan pada tingkat universitas, fakultas/kampus daerah, sampai kepada program studi terlibat dalam memikirkan, meningkatkan dan mengembangkan tenaga administrasi sekolah laboratorium. Dalam aspek substansi pada tingkat program studi keilmuan pengembangan tenaga administrasi akan mudah saring tanggungjawab baik substansi pengelolaan maupun teknis operasional pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azize Ergeneli, Guler Saglam Ar dan Selin Metin. (2007). *Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers*. Journal of Business Research Volume 60, Issue 1, January 2007, Pages41–49.
- Danim, S. dan Danim, Y. 2010. *Administrasi Sekolah & Manajemen Kelas*. Bandung: CV. Pustaka Setia. Cetakan Pertama.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harris, Thomas E. & Mark D. Nelson. (2008). *Applied Organizational Communication*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Is An Imprint Of Taylor & Francis Group.
- Highlights. (2016). *The Impact Of Structural Empowerment And Psychological Capital On Competence Among Chinese Baccalaureate Nursing Students: A Questionnaire Survey*. Nurse

- Education Today Volume 36, January 2016, Pages 31–36.
- Justine Mercer, Bernard Barker and Richard Bird. (2010). *Human Resource Management In Education: Contexts, Themes And Impact*. USA and Canada: Routledge.
- Lungguh Perceka, Andhika. (2016). Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pembinaan Kepegawaian Dan Dukungan Fasilitas/Sarana Pendidikan Terhadap Kinerja Pelayanan Akademik Dan Kohesifitas Kelompok Pegawai Dalam Mewujudkan Perilaku Belajar Dan Prestasi Belajar Mahasiswa Di Stikes Karsa Husada Garut. *Jurnal Pedagogia* Volume 14, Nop. 2. Halaman 363-372.
- Milen, Anelli. (2004). *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Diterjemahkan secara bebas. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Mishra, R.C. 2009. *Theory of Education Administration*. New Delhi: APH Publishing Corporation.
- Rickett, Daniel. (2000). *Capacity Building*. www.gmi.org/files/Capacity%20Building.pdf diakses 11 Januari 2016.
- Rohdewohld, Rainer & Poppe, Manfred. (2005). *Guidelines on Capacity building in The Region Module A*. GTZ Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit.
- Stringer, Patricia. (2013). *Capacity Building for School Improvement*. The Netherlands: Sense Publishers.
- Suryana, Asep. (2014). Membangun Kepemimpinan yang Menyenangkan. *Jurnal Pedagogia*. Volume 12, No. 1. Halaman 32-39.
- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ugboro, Isaiah O & Kofi, Obeng. (2000). *Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study*. *Journal of Quality Management*. Volume 5, Issue 2, 3rd Quarter 2000, Pages 247–272.