



# TRANSFORMASI

*Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*

**VOLUME 4 NOMOR 1 DESEMBER 2020**

MODEL KEPEMIMPINAN MAJELIS ULAMA  
INDONESIA (MUI): SEBUAH TAWARAN UNTUK MASA  
DEPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI  
INDONESIA

*Surahman Amin*

INOVASI PENGEMBANGAN MADRASAH BERBASIS  
TAHFIDZ; STUDI PENGEMBANGAN PROGRAM UNGGULAN  
DI MTS DAN MA TAQWIYATUL WATHON DEMAK

*Ali Imron*

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DANA ALOKASI KHUSUS  
(DAK) BIDANG PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR

*Endi Rochaendi Dan Ahmad Salim*

PEMBERDAYAAN TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PELAKSANAAN  
TUPOKSI

*Ahmad Salim Dan Endi Rochaendi*

SANG SURYA DI WILAYAH MINORITAS MUSLIM  
(EKSISTENSI GERAKAN PENDIDIKAN  
MUHAMMADIYAH DI PAPUA BARAT)

*Indria Nur, Rusdi dan Sudirman*

SANG SURYA DI WILAYAH MINORITAS MUSLIM  
(EKSISTENSI GERAKAN PENDIDIKAN  
MUHAMMADIYAH DI PAPUA BARAT)

*Septia Rosalina Dan Jauharotul Makniah*



**PASCASARJANA IAIN SORONG  
PAPUA BARAT**



**PEMBERDAYAAN TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PELAKSANAAN TUPOKSI**

**Ahmad Salim Dan Endi Rochaendi**

Dosen PGSD FKIP dan FAI Universitas Alma Ata, Yogyakarta.  
[ahmadsalim0305@almaata.ac.id](mailto:ahmadsalim0305@almaata.ac.id) dan [idendi.rochaendi@almaata.ac.id](mailto:idendi.rochaendi@almaata.ac.id)

**Abstract**

*This study aims to describe the process of empowering school administrative personnel which includes awareness, capacity building and empowerment. This study uses a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation and study of the documentation. The data analysis model used an interactive analysis model from Miles Huberman. The results show that the empowerment of school administrative personnel which included awareness, capacity and empowerment stages have been implemented quite successfully so that school administrative staff had various competencies (personality, social, technical and managerial). In the awareness stage, it is carried out to provide encouragement, motivation and communication to school administration staff to increase their adaptability to their main tasks and functions. At the capacitating stage, education and training are carried out in the form of upgrading, education and training, technical guidance and workshops. Meanwhile, at the empowerment stage, apperception and self-potential development activities are carried out. In this empowerment, there is also support from school leaders with full dedication and motivation to empower school administrative personnel. However, there is still a need for reasonably fundamental improvements in empowerment with respect to various constraints and conditions that are expected in the next empowerment process. For this purpose, it is necessary to review (remodify) empowerment programs, so that they are validative, varied, dynamic, evaluative, interesting and weighty, including the consideration of the needs of school administrative personnel.*

**Keywords:** *Competence, Empowerment and School Administration Personnel.*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini pengembangan sumber daya manusia (human resources) telah menjadi fokus perhatian utama dan upaya terpenting dari langkah-langkah pembangunan nasional. Hal ini menjadi utama karena manusia merupakan salah satu sumber yang ada dalam organisasi yang mempunyai nilai prakarsa dan menjadi pemeran sentral pendayagunaan sumber-sumber lain. Malahan dalam berbagai kesempatan, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo mengharapkan pengembangan sumber daya manusia adalah sasaran utama dari proses usaha pembangunan. Sehingga pada akhirnya dapat menjadikan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas, produktif, efektif dan efisien dalam rangka berpartisipasi aktif di era revolusi industri 4.0.

Upaya pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan pembinaan dan pengembangan pegawai pemerintah. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Dalam hubungan ini, salah satunya adalah upaya membina serta mengembangkan para penyelenggara pendidikan seperti guru, pengawas sekolah dan tenaga kependidikan lainnya. Diantara sebarang daftar tenaga kependidikan tersebut, tenaga administrasi sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.

Tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah sebagaimana diatur dalam Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah meliputi beberapa urusan, yaitu : (a) administrasi kepegawaian, (b) administrasi keuangan, (c) administrasi sarana dan prasarana, (d) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, (e) administrasi persuratan dan pengarsipan, (f) administrasi kesiswaan, (g) administrasi kurikulum, dan (h) administrasi layanan khusus. Tampak bahwa tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan mempunyai beban kerja yang tidak ringan. Bisa dikatakan bahwa tenaga administrasi sekolah merupakan personil yang memiliki peran penting dalam mewujudkan kelancaran kegiatan pendidikan khususnya sebagai pendukung dan pelayan dalam proses administrasi persekolahan.

Sadar akan tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah yang sangat strategis tersebut, maka diperlukan upaya peningkatan berbagai kompetensi (kepribadian, sosial, teknis dan manajerial) tenaga administrasi sekolah melalui kegiatan pemberdayaan yang dilaksanakan secara terus menerus.

**Ahmad Salim**

Hal ini guna menambah kadar potensi dan bobot kemampuannya sehingga menjadi lebih optimal dan adaptif, seiring dengan lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan masyarakat, tuntutan dan kebutuhan pembangunan pendidikan. Pemberdayaan terhadap tenaga administrasi sekolah diharapkan dapat menjadi wahana untuk berkembangnya suatu budaya yang akan membentuk keterlibatan yang lebih jauh dari para tenaga administrasi sekolah dalam setiap gerak dan langkah pekerjaannya sehingga akan menimbulkan semangat bekerja, meningkatkan disiplin kerja yang positif, memperbaiki produktifitas kerja, meningkatkan loyalitas kerja dan lebih kreatif. Lebih jauh dapat menempatkan the right man in the the right place, doing the right job at the right time and getting the right pay.

Pemberdayaan adalah mendorong orang untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi, membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi, upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasa kepada bawahan serta mendorong untuk kreatif, memampukan (to able), memberi kesempatan (to allow) dan mengizinkan/memiliki inisitaif (to permit) serta mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dengan membangun kemampuan, memberikan peluang untuk bekerja secara maksimal dan menciptakan nilai-nilai dan tanggung jawab. Pemberdayaan sumber daya manusia tersebut bertujuan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja atau berhubungan dengan produktivitas kerja, efisiensi, memperkecil/mengurangi kesalahan, bertambahnya keterampilan dan keahlian, memperbaiki moral, sikap dan perilaku, mengembangkan keterampilan dan keahlian serta mengembangkan kinerja yang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Arah terpenting dari pemberdayaan tenaga administrasi sekolah adalah perubahan sikap, perilaku, kemampuan serta pengembangan wawasan dan pengetahuan. Pada aspek sikap akan terbentuknya kedewasaan dan kemandirian serta memandang pekerjaan sebagai bagian yang integral dari kepentingan hidupnya. Sementara pada aspek perilaku akan menciptakan pola pikir positif dan pembentukan pribadi yang tanggap, dan tangguh dalam menghadapi segala tantangan dan hambatan. Perubahan pada aspek kemampuan dapat membentuk potensi seseorang menjadi mampu untuk melaksanakan tugas sehari-hari secara kreatif, strategis dan konsepsional. Sedangkan perubahan wawasan dan pengetahuan menjadikan seseorang mampu menganalisa terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hanya dengan pegawai yang tepat yang ditempatkan dalam

**Ahmad Salim**

jabatannya dan memperoleh pelatihan, peralatan, struktur, insentif dan akuntabilitas untuk bekerja secara efektif, maka sangat mungkin organisasi tersebut akan berhasil, atau yet it staff are to be truly empowered, than part of that empowerment must be the power to criticize your decisions directly and to ask for an explanation of them, serta support employees and catch people doing things right

Pemberdayaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan tugas pokok dan fungsi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan produktifitas para tenaga administrasi sekolah atau support employes and catch people doing things right. Di samping itu, pemberdayaan merupakan salah satu intensitas pengendalian dan daya dorong dalam upaya agar tenaga administrasi sekolah tetap dapat konsisten melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, meningkatkan pemberdayaan terhadap para tenaga administrasi sekolah merupakan hal mutlak dan sangat perlu serta merupakan unsur penting yang harus dilaksanakan.

Meskipun kegiatan pemberdayaan tenaga administrasi sekolah telah sering dilaksanakan, namun di lapangan hasilnya belum memperlihatkan suatu kondisi yang optimal. Daya adaptabilitas tenaga administrasi sekolah masih seperti biasanya, tidak ada perubahan apapun. Bisa dimaklumi apabila ada sebagian tenaga administrasi sekolah yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya hanya dengan seadanya. Dalam arti pelaksanaan tugas yang dijalankan belum dapat mengembangkan, meningkatkan dan menambah wawasan profesinya serta tidak memberikan konservasi nilai-nilai. Kenyataan ini tergambar dari penelitian Nafsiatuz Zahro dan Imam Baehaki yang menyatakan bahwa masih banyaknya tenaga administrasi sekolah yang belum mempunyai kemampuan dan keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas, kinerja, disiplin, loyalitas dan tanggung jawab. Di samping itu, hasil pengamatan di beberapa sekolah memperlihatkan adanya fenomena dimana tenaga administrasi sekolah belum sepenuhnya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal disebabkan terbatasnya kemampuan, sehingga tidak selalu bekerja dan mampu mencapai kinerja yang diharapkan, dan adakalanya mengalami kesulitan kerja untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja.serta menurunnya gairah kerja yang ditandai dengan cirinya yaitu kurang kreatif, kurang inovatif dan kurang menguasai teknologi dalam penyelesaian tugas pokok dan fungsi.

Memperhatikan fenomena yang terjadi seperti yang diuraikan di atas, maka pemberdayaan tenaga administrasi sekolah untuk masa selanjutnya harus dimulai dari proses pemberdayaan (tahap-tahap pemberdayaan) baru melangkah

ke teknik pemberdayaan. Proses pemberdayaan itu dimulai dari tahap penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan. Tahap penyadaran dan pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa membutuhkan peningkatan kapasitas diri. Pada tahap ini pihak pemberdaya berusaha menciptakan prakondisi, supaya dapat memfasilitasi berlangsungnya proses pemberdayaan yang efektif. Sentuhan penyadaran akan lebih membuka keinginan dan kesadaran masyarakat tentang kondisinya saat itu. Dengan demikian akan dapat berlangsung kesadaran mereka tentang perlunya memperbaiki kondisi untuk masa depan yang lebih baik. Tahap pengkapasitasan yaitu memberikan kemampuan (*capacity building*). Pengkapasitasan yaitu memberikan kapasitas kepada tenaga administrasi sekolah untuk mampu menerima daya atau kekuasaan yang akan diberikan. Tahap ini merupakan tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan keterampilan agar terbuka wawasan dan memberikan keterampilan dasar sehingga dapat mengambil peran di dalam tugas pokok dan fungsinya. Tahap pendayaan adalah tahap pengayaan yaitu upaya peningkatan kemampuan intelektual, kecakapan, keterampilan sehingga terbentuk inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mengantarkan pada kemandirian. Kemandirian tersebut akan ditandai oleh kemampuan untuk membentuk inisiatif, melahirkan kreasi-kreasi dan melakukan inovasi-inovasi di dalam lingkungannya. Apabila tenaga administrasi sekolah telah mencapai tahap ketiga maka tenaga administrasi sekolah tersebut telah menjadi aset pembangunan yang cerdas, inovatif, kreatif, produktif dan berorientasi kepada penuntasan pembangunan pendidikan.

Oleh sebab itu lingkup pembahasan dalam penelitian pemberdayaan tenaga administrasi sekolah tersebut difokuskan pada bagaimana proses pemberdayaan yang meliputi tahapan penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan dilaksanakan oleh pimpinan sekolah. Hal tersebut didasari juga, sebagian besar penelitian mengenai pemberdayaan sumber daya manusia lebih banyak membahas aspek teknis dan sangat jarang memperhatikan pendekatan proses. Diyakini, pendekatan proses memainkan peran penting dan kebutuhan strategis dalam upaya-upaya pemberdayaan sumber daya manusia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yang didasarkan pada fenomena, gejala, fakta, atau informasi sosial. Bogdan dan Taylor dalam Moleong mendefinisikan metodologi penelitian kualitatif

merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Atau menurut Nasution dikatakan bahwa penelitian kualitatif adalah upaya mengamati orang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar. Penelitian ini diarahkan pada penggunaan metode studi kasus, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Data dikumpulkan oleh peneliti dengan memasuki lapangan agar data yang diperoleh bisa lebih terinci sesuai keinginan peneliti guna menyelaraskan dengan tujuan penelitian dalam bentuk deskripsi, gambaran atau visualisasi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, serta hubungannya antara gejala/kejadian yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah observasi partisipasi, wawancara dan studi dokumentasi termasuk didalamnya untuk bahan rujukan konseptual menggunakan studi kepustakaan. Pemilihan narasumber dilakukan dengan metode bola salju, yaitu memilih responden pertama sebagai responden kunci, kemudian responden kunci tersebut diminta memberikan responden berikutnya. Teknik analisis data yang digunakan mengacu kepada kerangka model yang dibuat Miles dan Huberman yaitu dengan model analisis interaktif melalui (a) reduksi data, (b) display data dan (c) pengambilan keputusan dan verifikasi.

## **PEMBAHASAN**

Pemberdayaan tenaga administrasi sekolah adalah usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna terhadap tenaga administrasi sekolah dalam aspek kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) serta potensi-potensi lainnya sehingga memperoleh hasil yang lebih baik. Supaya lebih berwujud pada umumnya para pimpinan sekolah dan pembina pendidikan melakukan berbagai kegiatan, seperti : (a) memberikan kesempatan kepada setiap tenaga administrasi sekolah untuk memperoleh berbagai wawasan dan pengetahuan mendasar mengenai tugas pekerjaannya serta peran dan tanggung jawabnya dalam upaya mengembangkan fungsi-fungsi pekerjaannya, (b) membantu tenaga administrasi sekolah mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, menjaga dan memelihara segenap potensi yang dimilikinya, dan (c) memupuk kesadaran dan kepekaan terhadap tugas pekerjaannya, melalui bimbingan terhadap tenaga administrasi sekolah tentang sikap dan moral kerja yang sesuai, penanaman dedikasi, loyalitas dan semangat kerja, kepekaan yang

kuat atas kepedulian tentang tugas pekerjaannya dan motivasi untuk secara aktif berpartisipasi terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dan mencegahnya untuk tidak melakukan kesalahan-kesalahan dan penyalahgunaan wewenang, sehingga sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Guna kepentingan hal tersebut di atas, berbagai program pemberdayaan untuk meningkatkan mutu sikap, pengetahuan, keterampilan (kemampuan) tenaga administrasi sekolah telah banyak dipraktikkan, melalui penataran-penataran baik yang bersifat peningkatan maupun penyegaran, pendidikan dan pelatihan, pertemuan/rapat dinas, pengembangan karier seperti rotasi/mutasi dan promosi, pengawasan melekat, penugasan dan pemberian hukuman (punishmen). Meskipun hal tersebut belum memberikan gambaran yang memuaskan mengenai mutu sikap, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tenaga administrasi sekolah, tetapi hal tersebut menjadi modal yang strategis bagi peningkatan dan pengembangannya. Dengan demikian merupakan harga yang benar untuk membentuk penguasaan yang diperlukan sehingga mampu melaksanakan tugas pekerjaannya secara produktif dan benar menurut peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Pemberdayaan merupakan wahana penting untuk memperbaiki kinerja melalui penyebaran tanggung jawab dan keterlibatan para karyawan, yang membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya, keputusan-keputusannya dan tindakan-tindakannya sehingga setiap orang dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Sedangkan Shardlow dalam Rukminto menyatakan bahwa pemberdayaan pada intinya membahas tentang bagaimana individu, kelompok, atau komunitas mengontrol kehidupan mereka sendiri dan memperoleh kekuatan untuk membentuk masa depan mereka sendiri. Di sisi lain dikatakan pula bahwa *empowerment is the expansion of assets and capabilities of people to participate in, negotiate with influence, control, and hold accountable institutions that affect their lives.*

Hasil penelitian pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang memfokuskan pada proses pemberdayaan memberikan gambaran sebagai berikut :

#### **A. Tahapan Penyadaran**

Pada tahapan penyadaran para pimpinan sekolah dan pembina pendidikan sudah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik seperti memberi

bimbingan, arahan, dukungan dan fasilitas kemudahan lainnya serta memberi kesempatan kepada setiap tenaga administrasi sekolah untuk dapat berkembang dan memperoleh kemajuan baik dalam sikap, pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan. Dedikasi dan komitmen dalam membina tenaga administrasi sekolah tersebut disertai rasa tanggung jawab yang cukup besar dengan maksud supaya para tenaga administrasi sekolah tersebut bisa bekerja secara baik dan produktif, sehingga pada gilirannya tenaga administrasi sekolah tersebut dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara berhasil guna dan mengurangi berbagai kesalahan-kesalahan ataupun penyalahgunaan wewenang. Tenaga administrasi sekolah sebagai orang yang diberi penyadaran memiliki kesediaan untuk dibina dan dikembangkan dengan sebuah harapan bahwa pemberdayaan yang dilakukan hendaknya bisa berlaku adil, merata, terbuka dan obyektif serta sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya baik meliputi sisi administratif maupun sisi substansif (pengembangan profesi pekerjaan).

Hal-hal yang dilakukan dalam tahapan penyadaran diantaranya dengan mendorong adanya keterbukaan, pendelegasian wewenang, mengatur kinerja, menawarkan kerjasama, berkomunikasi secara efisien, serta mendorong adanya inovasi untuk menyelesaikan berbagai masalah. Dengan kata lain pada tahapan penyadaran tersebut dilakukan upaya menumbuhkan suatu kerangka kerja yang meliputi wewenang (authority), rasa percaya diri dan kemampuan (confidence and competence), keyakinan (trust), kesempatan (opportunities), tanggung jawab (responsibility) dan dukungan (support). Dalam bentuk yang lebih operasional pada tahapan penyadaran telah dilakukan hal-hal sebagai berikut : (a) menghubungkan pemberdayaan dengan visi dan nilai organisasi (sekolah) yang dapat mempertegas wawasan dan sikap moral dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, memberikan dorongan dan dukungan serta persepsi kepada tenaga administrasi sekolah bahwa mereka bertanggungjawab terhadap nasib mereka sendiri dan tugas pokoknya serta memberikan kejelasan mengenai rumusan berbagai tujuan, kedudukan, tugas pokok dan fungsi termasuk didalamnya hubungan kerja secara struktural dan fungsional, (b) mengarahkan tenaga administrasi sekolah dengan menggunakan contoh-contoh yang nyata dengan cara memberikan semangat untuk bekerja secara lebih baik dan produktif, (c) berkomunikasi secara aktif dengan cara melibatkan para tenaga administrasi sekolah di dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap sehingga peran mereka dalam bertugas lebih mengarah pada tugas pokok dan fungsi, (d) melakukan penyederhanaan mekanisme dan struktur pemberdayaan

**Ahmad Salim**

sehingga tenaga administrasi sekolah yang dibina lebih dekat kepada para pimpinan sekolah dengan mengurangi kadar birokrasi dan mengurangi visi pengawasan yang hanya untuk mencari-cari kesalahan, (e) menguatkan dan memantapkan iklim kerjasama dalam suasana kebersamaan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, (f) mendorong pengembangan pribadi tenaga administrasi sekolah sehingga dapat membentuk rasa percaya diri, sikap, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan cara memberikan kepercayaan yang lebih luas dan didasarkan kepada pendekatan yang bersifat manusiawi, (g) mendorong para tenaga administrasi sekolah untuk memiliki kepekaan terhadap tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakannya sehingga mengarah kepada keberhasilan yang berdayaguna dan berhasil guna yang disertai rasa tanggung jawab yang besar dalam tindakan dan perilakunya, dan (h) melaksanakan evaluasi guna mengukur perkembangan yang terjadi dan menghargai keberhasilan, sehingga dapat dijadikan indikator penilaian terhadap tenaga administrasi sekolah untuk memberikan penghargaan melalui promosi atau pengembangan karier lainnya.

Langkah-langkah operasional tersebut sejalan dengan pendapat Cook, diantaranya: (a) menjelaskan apa yang diharapkan dengan pengertian bahwa pimpinan sekolah dan pembina pendidikan harus memastikan bahwa setiap orang sebaiknya mengembangkan pemahaman tentang syarat-syarat akan peran mereka masing-masing, mencari kejelasan dan mendorong agar semua pekerjaan terlaksana, (b) menghargai kontribusi setiap orang dalam arti pimpinan sekolah/pembina pendidikan harus menciptakan iklim yang penuh rasa menghargai, bukan budaya saling menyalahkan serta memberi kebebasan kepada setiap orang untuk berhasil dan menghilangkan persepsi kegagalan dalam pelaksanaan tugas, dan (c) membawa lebih banyak orang ke luar dari kotak organisasi, yaitu dengan upaya memastikan mereka memahami bagaimana cara mereka ikut berkontribusi demi keberhasilan satuan unit kerjanya secara keseluruhan, serta (d) mendorong setiap orang untuk mengemukakan pendapat dalam arti mendorong mereka untuk menyuarakan opini mereka sehingga kreatif dan penuh dengan ide-ide baru serta tidak memasung mereka hanya menerima apa yang ada tanpa bertanya secara aktif dan konstruktif.

Kendati demikian, dalam tahapan penyadaran tersebut masih ditemukan keadaan yang masih belum baik. Pertama, dalam tahapan penyadaran tersebut pimpinan sekolah/pembina pendidikan masih menonjolkan kedudukan dan menganggap diri sebagai atasan. Meskipun hal tersebut dibenarkan, tetapi agar iklim pada tahapan penyadaran menjadi lebih kondusif maka yang diharapkan

**Ahmad Salim**

upaya-upayanya lebih menitikberatkan kepada perannya sebagai pemberi kemudahan (fasilitator). Kedua, mungkin dalam posisi kecil tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pimpinan sekolah/pembina pendidikan dalam melaksanakan pemberdayaan kadang-kadang masih diwarnai unsur subyektifitas (sentimen pribadi) yang didasarkan kepada sistem favoritisme dengan berbagai pertimbangan, belum maksimal ke arah obyektifitas dan sesuai dengan keperluan dan kebutuhan. Ketiga, dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya kadang-kadang lebih mengandalkan pengalaman, serta cenderung untuk melaksanakan tugas seadanya sesuai dengan rumusan kerja yang secara baku telah ditetapkan oleh aturan perundang-undangan. Mereka bekerja secara rutin melaksanakan kegiatan pokok dalam penatausahaan kantor, data dan statistik, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana dengan mengandalkan pengalamannya sebagai tenaga administrasi sekolah.

## **B. Tahapan Pengkapasitasan**

Tahapan pengkapasitasan dalam pemberdayaan tenaga administrasi sekolah mengarah kepada upaya untuk meningkatkan kemampuan baik dilihat dari segi sikap, pengetahuan maupun pada segi keterampilan. Tahapan pengkapasitasan dapat diartikan sebagai *is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*. Pengkapasitasan meliputi pembinaan tertib administrasi, mutu keahlian/profesionalisme, keterampilan serta pengembangan karier yang didalamnya terangkum mengenai loyalitas, hubungan kerja, moral dan semangat kerja, disiplin kerja dan pemenuhan mental spiritual.

Pada tahapan pengkapasitasan telah dapat dilaksanakan, diantaranya meliputi:

1. Penataran, yang berfungsi untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan baik bersifat peningkatan maupun penyegaran. Penataran yang dilaksanakan meliputi aspek-aspek terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah, data dan statistik, persuratan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana serta hubungan kemasyarakatan. Pada umumnya, sebagian besar tenaga administrasi sekolah terlibat aktif menjadi peserta penataran. Namun demikian program penataran tersebut masih memerlukan upaya terobosan yang lebih strategik sehingga dapat terprogram sesuai dengan

kebutuhan para tenaga administrasi sekolah, rutin dan bukan sewaktu-waktu serta berkesinambungan. Sebab kenyataan menunjukkan, pelaksanaan penataran ini lebih banyak menunggu programn dari atas (Dinas Pendidikan Kabupaten) bukan karena inisiatif pimpinan sekolah sehubungan dengan keterbatasan dana.

2. Pendidikan dan latihan, adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap, diselenggarakan sebagai suatu cara untuk memenuhi suatu persyaratan perjenjangan dalam pengembangan karier. Pendidikan dan latihan yang dilaksanakan untuk tenaga administrasi sekolah adalah Pendidikan dan Latihan Tingkat IV (Diklatpim IV). Sayangnya, hampir sebagian besar tenaga administrasi sekolah tidak pernah mengikutinya. Di samping faktor seleksinya yang cukup ketat, kesempatan untuk mengikuti diklatpim IV lebih banyak diberikan kepada tenaga administrasi yang telah memiliki eselon IV atau para Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi di OPD/SKPD terkait. Di samping itu, informasi seleksi diklatpim IV tidak diinformasikan secara terbuka dan kurang transparan. Terlepas dari mampu atau tidaknya mereka mengikuti seleksi diklatpim IV, sejatinya program pemberdayaan ini bisa ditransformasikan kepada semua tenaga administrasi sekolah guna menjadi media kompetisi peningkatan prestasi masing-masing tenaga administrasi sekolah.
3. Rapat Dinas merupakan sarana pertemuan yang bersifat teknis maupun konstektual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rapat ini bisa diselenggarakan secara rutin, teratur atau sesuai dengan kebutuhan dan keperluan serta dikoordinasikan oleh pimpinan sekolah. Biasanya dalam rapat dinas tersebut dibicarakan cara-cara atau petunjuk kerja (pemberitahuan mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan) dalam sisi administratif, seperti petunjuk pengisian data dan format-format lainnya. Meskipun demikian, dalam rapat dinas tersebut masih diwarnai oleh beberapa kendala seperti : komunikasi dari pimpinan sekolah lebih besar porsinya ketimbang masukan dari bawahan sehingga para tenaga administrasi sekolah cenderung menjadi pendengar setia dan masalah yang dibicarakan lebih fokus untuk kepentingan pihak pimpinan, belum menyentuh sisi dari kebutuhan para tenaga administrasi sekolah.
4. Pengembangan karier seperti promosi, mutasi/rotasi dan pembinaan karier lainnya sebagai program pemberdayaan sudah dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Promosi,

mutasi/rotasi dan pengembangan karier lainnya dilaksanakan sebagai media penumbuhan motivasi yang mendorong untuk bekerja lebih baik, lebih giat dan bersemangat dalam bekerja sehingga mencapai keberhasilan yang optimal. Alur pengembangan karier tetap mengacu kepada kebijakan pemerintah/pemerintah daerah dengan beberapa variasi (diskresi subyektifitas, faktor kekeluargaan/politisasi dan pertimbangan lainnya).

5. Pengawasan melekat telah dapat dilaksanakan sebagai pengawasan utama dalam meningkatkan disiplin, prestasi kerja, loyalitas dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi termasuk di dalamnya menekan sekecil mungkin terjadinya penyalahgunaan wewenang. Pengawasan melekat tersebut biasanya dilakukan oleh pimpinan sekolah dalam membina para tenaga administrasi sekolah sehingga memiliki sikap, pengetahuan dan kemampuan yang dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dalam pelaksanaannya, pengawasan melekat ini masih belum optimal sekaitan pimpinan sekolah lebih cenderung fokus melaksanakan pembinaan terhadap guru-guru, keterbatasan waktu dan adanya kontroversi antara rasa kekeluargaan dengan sikap lugas dalam melaksanakan tugas.
6. Pemberian tugas terhadap tenaga administrasi sekolah untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas pokok dan fungsinya belum dapat dilakukan, sehubungan pimpinan sekolah belum memiliki inovasi pemberdayaan seperti tersebut di atas disertai pula pimpinan sekolah tidak mau menanggung resiko tanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan tenaga administrasi pendidikan di luar tugas pokok dan fungsinya. Tetapi untuk kegiatan perayaan hari-hari besar nasional/keagamaan di lingkungan sekolah para tenaga administrasi sekolah masih diberikan kesempatan untuk terlibat menjadi panitia pelaksana.
7. Sampai saat ini pemberian hukuman (punishment) yang berupa sanksi administratif tidak pernah dilaksanakan oleh para pimpinan sekolah. Di samping masih ada upaya-upaya khusus dari para tenaga administrasi sekolah untuk tidak melakukan kesalahan prinsip dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, pimpinan sekolah lebih aman melaksanakan bimbingan dan arahan serta memberikan teguran yang disertai dengan petunjuk-petunjuk untuk memperbaikinya. Menurutnya, konsep pemberdayaan bukan untuk mencari-cari kesalahan bawahan

tetapi melakukan usaha-usaha perbaikan, peningkatan dan pengembangan mutu sikap, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.

Tahapan pangkapasitasan sebagaimana diuraikan di atas sejalan dengan pernyataan Bank Dunia yang menyatakan menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah sebuah proses yang berangsur-angsur, dengan turut campur inisiatif negara untuk mempertemukan kebutuhan-kebutuhan melalui investigasi dan pembangunan pada kapital manusia serta perubahan dan penguatan institusi “ ... capacity development is thus a gradual process, with the country taking the initiative to tailor interventions to meet its needs by investing and building on human capital and changing and strengthening institutional practices”. Dalam hubungan ini, tindakan-tindakan yang dilakukan adalah : (a) Mengembangkan sumber daya manusia melalui training, rekrutmen agar pegawai memiliki kemampuan profesional, manajerial dan teknis, (b) Melaksanakan pengorganisasian melalui pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen, (c) Membuat jaringan kerja (network), berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi network, serta interaksi formal dan informal, (d) Menata lingkungan organisasi, yaitu aturan (rule) dan undang-undang (legislation) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi development tasks, serta dukungan keuangan dan anggaran, serta (e) Menata lingkungan kegiatan sehingga fokusnya lebih luas, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi-kondisi yang mempengaruhi kinerja.

### **C. Tahapan Pendayaan**

Pada tahapan pendayaan telah dapat dilakukan beberapa upaya, diantaranya menciptakan tenaga administrasi sekolah memiliki visi, realita, humanistik dan keberanian dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Tenaga administrasi sekolah yang memiliki visi adalah kemampuan untuk melihat secara luas tentang tugas pokok dan fungsinya dan dorongan untuk memahami bagaimana mereka harus menyesuaikan diri dengan situasi, berbagi dengan rekan sejawat tentang kemungkinan-kemungkinan yang akan datang, memiliki semangat dan motivasi tentang apa yang sedang mereka raih dan mempunyai pemikiran bagaimana cara-cara yang tepat untuk keberhasilan dalam tugas pekerjaannya. Realita dapat diartikan dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan aturan, rumusan kerja dan analisa beban kerja yang telah ditetapkan, tidak mudah terpedaya dan sadar akan keberadaan mereka.

Kemampuan humanistik adalah kemampuan tenaga administrasi sekolah untuk sensitif terhadap setiap orang dan siap memenuhi kebutuhan orang lain dengan cara yang etis (sopan) yang akan membangun rasa saling percaya dan menghormati. Keberanian adalah siap untuk berinisiatif, mau mengambil resiko dan tidak terbelenggu oleh cara-cara lama dalam menangani sesuatu atau dipengaruhi akan timbulnya suatu kesalahan.

Dalam tahapan pendayaan tersebut, telah dapat dilaksanakan beberapa kegiatan diantaranya : Pertama, melaksanakan pelatihan yang tidak bersifat sentralistik (mengacu kepada kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten) yang dilaksanakan di lingkungan sekolah melalui kegiatan pelatihan melekat (built in training). Pelatihan melekat merupakan pelatihan informal yang melekat dengan tugas pimpinan sekolah untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah sesuai dengan uraian tugas yang telah ditetapkan. Pelatihan melekat adalah pelatihan yang diselenggarakan di tempat kerja, pengajarnya adalah atasan langsung/pimpinan sekolah, dilakukan dalam waktu pendek, dilaksanakan untuk memecahkan masalah, tidak memerlukan biaya dan fasilitas yang mahal, berwawasan pada perbaikan serta mengikuti pola pikir PDCA (Plan, Do, Chek dan Action) serta memfungsikan wewenang, tanggung jawab untuk memenuhi standar kerja. Materi pelatihan melekat biasanya berupa uraian pekerjaan (job description) yang sudah ada, buku panduan suatu perangkat, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, peraturan-peraturan yang berlaku dan instruksi-instruksi pelaksanaan tugas baik bersifat kebijakan maupun hal-hal lainnya yang bersifat operasional.

Kedua, pemberian dorongan yang lebih besar melalui pendelegasian tanggung jawab sehingga mudah dikontrol dan diatur, pemberian antusiasme untuk berhasil dalam bekerja, menciptakan suatu sistem komunikasi yang dapat merangsang keterlibatan dan motivasi serta membantunya untuk menyesuaikan dengan berbagai kondisi dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya dan membentuk iklim pengakuan terhadap kemampuan individu. Peran tersebut lebih mengacu kepada peran fasilitatif (pemberi kemudahan) dengan tetap menyasikan dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Ketiga, membentuk forum kolaborasi tenaga administrasi sekolah dalam lingkup yang lebuah luas (wilayah Kabupaten). Forum tersebut merupakan wadah kerjasama dan keakraban kerja yang berfungsi untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para tenaga administrasi sekolah, meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab melalui optimalisasi peran individu yang mengarah pada peran kelompok serta memberdayakan potensi-potensi

melalui proses kemitraan. Kolaborasi tersebut telah didirikan melalui Forum Tenaga Administrasi Sekolah Kabupaten (Forum TASK), namun dalam pengembangannya masih memerlukan upaya terobosan dan pembaharuan yang cukup mendasar sebagai wadah belajar bersama dan kebersamaan. Saat ini wujudnya baru sebatas media silaturahmi, belum mengarah kepada wadah pemberdayaan kompetensi (kepribadian, sosial, teknis dan managerial).

Tahapan pendayaan adalah proses yang strategis guna penyempurnaan aktifitas 2 (dua) tahapan sebelumnya yang memiliki arti di satu pihak berupa kegiatan apresiasi dan dilain pihak berupa pengembangan potensi diri bagi para tenaga administrasi sekolah. Kegiatan apresiasi merupakan kegiatan untuk mengenali, menilai dan menghargai bobot kompetensi (kepribadian, sosial, teknis dan managerial) tenaga administrasi sekolah, sedangkan kegiatan pengembangan potensi diri adalah kegiatan untuk meningkatkan kompetensi (kepribadian, sosial, teknis dan managerial) tenaga administrasi sekolah yang belum tergalai secara maksimal. Tujuan akhirnya adalah menghasilkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan semangat dan kegairahan bekerja, memperkuat rasa keterbukaan dan obyektivitas dalam suasana kekeluargaan yang semakin kondusif.

## **KESIMPULAN**

Pemberdayaan tenaga administrasi sekolah sudah dapat dikatakan berhasil dilihat dari proses pemberdayaan yang meliputi tahapan penyadaran, pengkapasitasan dan pendayaan. Kerangka kerja pada proses pemberdayaan tersebut dititikberatkan kepada loyalitas, hubungan kerja, moral, semangat dan kegairahan kerja, disiplin, komunikasi, keterbukaan dan obyektivitas, serta mutu profesionalisme (kompetensi) guna pencapaian efisiensi dan produktivitas. Sehingga para tenaga administrasi sekolah mampu mengembangkan tanggung jawab sebaik-baiknya, mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil dan mampu bekerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Di samping itu, terdapat dukungan para pimpinan sekolah yang penuh dedikasi dan motivasi untuk memberdayakan para tenaga administrasi sekolah di masing-masing satuan pendidikannya. Namun demikian, upaya-upaya pembenahan yang mendasar yang bertolak dari hambatan dan kendala serta keadaan yang dikehendaki dalam pemberdayaan tenaga administrasi masih sangat diperlukan untuk mewujudkan para tenaga administrasi sekolah memiliki kompetensi (kepribadian, sosial, teknik dan managerial) yang lebih optimal.

**Ahmad Salim**

Selanjutnya, agar pemberdayaan tenaga administrasi sekolah dapat mencapai sasarannya maka diperlukan (a) adanya perumusan yang jelas mengenai konsep dasar pemberdayaan tenaga administrasi sekolah yang mudah ditafsirkan dalam implementasinya, (b) layanan pemberdayaan melalui pendekatan manusiawi (tidak struktural), (c) peninjauan kembali (remodifikasi) program-program pemberdayaan, (d) metode pemberdayaan bersifat validatif, variatif, dinamis, evaluatif, menarik dan berbobot, dan (e) pemberdayaan yang dilaksanakan hendaknya mempertimbangkan kebutuhan tenaga administrasi sekolah. Sehingga pemberdayaan tenaga administrasi sekolah dilakukan melalui (a) pendidikan dan pelatihan berupa pendidikan dan pelatihan, penataran, bimbingan teknis dan workshop (lokakarya) dan (b) non-pendidikan dan pelatihan berupa kegiatan apresiasi dan pengembangan potensi diri.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Cook, Sarah and Steve Macaulay. (1997). *Perfect Empowerment*. Jakarta: Elexmedia Komputindo;
- Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dasar dan Menengah, Dirjen Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI (2017). *Pedoman Kerja Tenaga Administrasi Sekolah*. Jakarta: Kemendikbud RI;
- Emzir (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers;
- Grindle, Merilee S. (1997). *Getting Good Government: Capacity-building in the Public Sectors of Developing Countries* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press;
- Hasibuan, Melayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Gunug Agung;
- Martoyo, Susilo (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM;
- Moleong, Lexi J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya;

- Mulyadi, Johny Setyawan (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media;
- Muniarti, AR. dan Nasir Isman (2009). *Implementasi Manajemen Strategik dalam Memberdayakan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis;
- Narayan, Deepa. (2002). *Empowerment and Poverty Reduction Partisipation Source Book*. Washington DC: World Bank;
- Nasution, S. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito;
- Rukminto, Adi Isbandi (2003). *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat, dan Intervensi Komunitas ( Pengantar pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis*. Jakarta : LPFE UI;
- Safarudin, Alwi (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM;
- Stewart, Aileen Mitchel (1994). *Empowering People*. London: Pitman Publishing;
- Sugiyono (2011). *Metodologi Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta;
- Sujak, Abi (1990). *Kepemimpinan Manager. Eksistensi Dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers;
- Sulistiyani, (2009). *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tjiptono, Fandi (2001). *Total Quality Managemen*. Cetakan Pertama. (Yogyakarta: Andi.
- .US Office of Personal Management (1999). *Strategic Human Resources Management*. Washington DC: US Office of Personal Management.
- Wibowo, (2009). *Manajemen Kinerja Edisi Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Zahro, Nafsiatuz dan Imam Baehaki (2013). *Pengaruh Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah terhadap Kinerja Pegawai Tata Usaha pada MTsN*

TRANSFORMASI: Jurnal Kepemimpinan Dan Pendidikan Islam  
Volume: 4 Nomor 1 Desember 2020  
*Pemberdayaan Tenaga Administrasi Sekolah.....*, H. 41-58

**Ahmad Salim**

dan MAN di Kabupaten Kediri (Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi,  
Volume 2 Nomor 2, Juni 2013).