

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN KEDISIPLINAN TENAGA ADMINISTRASI MELAKSANAKAN PELAYANAN ADMINISTRASI

Ling Ling

AP, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak

E-mail: linglingthen1979@yahoo.co.id

Abstrak: Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kedisiplinan Tenaga Administrasi Melaksanakan Pelayanan Administrasi. Tujuan penelitian adalah (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan disiplin tenaga administrasi sekolah dalam memberikan layanan kepada siswa, guru, dan orangtua siswa; (2) Faktor pendukung dan penghambat pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak. Penelitian bersifat kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ditemukan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi sekolah untuk memberikan pelayanan kepada siswa, guru, dan orangtua siswa dilakukan melalui dialog, *sharing*, pengarahan langsung dan keteladanan kepala sekolah; (2) Faktor pendukung pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi adalah telah menerapkan suatu budaya disiplin, penghasilan dan pilihan hidup atas pekerjaan mereka; (3) Sedangkan faktor penghambat adalah lunturnya faktor budaya disiplin, rendahnya penghasilan, terpaksaan kerja dan *toxic culture*.

Kata kunci: Kepala sekolah, kedisiplinan, tenaga administrasi.

Abstract: The Principal's Leadership in Building Discipline of Administration staff on Implementing Administration Service. This research is about: (1) The principal's leadership in building disciplinary of the administration staff while performing service excellent to students, teachers, and parents; (2) Supporting factor and obstacles for the principal in building and improving disciplinary for the administration staff at SMA Santu Petrus Pontianak. The research is qualitative, by using a case study approach. Based on result and discussion of this research, the findings revealed that: (1) The principal's leadership in building disciplinary of the administration staff while performing service excellent to students, teachers, and parents were given through dialogues, sharing, directing, and by making a role model. (2) The supporting factors for the principal in building and improving disciplinary for the administration staff was created and implemented a discipline culture, good income and working by choice. (3) the obstacles factors for the principal to escalate discipline of the administration staff are the fading of discipline culture at school, low income, work as forced and toxic culture.

Keywords: The principal, Discipline, Administration staff.

Pembinaan tenaga kependidikan khususnya tenaga administrasi sekolah sebagai tenaga penunjang bidang administrasi di sekolah, merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab langsung kepala sekolah. Pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut untuk meningkatkan

kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga proses pendidikan dapat terlaksana dengan baik dan dapat mencapai hasil yang optimal sebagaimana yang diharapkan. Tenaga administrasi/tata usaha sekolah adalah bagian dari unit pelaksana teknis penyelenggaraan sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah. Informasi yang tenaga administrasi kelola penting sebagai basis pelayanan dan bahan pengambilan keputusan. Semakin lengkap dan akurat data yang terhimpun maka pemberian pelayanan makin mudah dan pengambilan keputusan makin tepat.

Tenaga administrasi harus memiliki kompetensi tertentu. Mereka harus mampu tampil selayaknya tenaga profesional pada umumnya, meski tentu urusan mereka banyak berkaitan dengan masalah-masalah teknis. Karenanya, tenaga administrasi yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi di bidang ini harus mampu tampil secara profesional dan memiliki keterampilan tingkat tinggi. Keberadaan tenaga administrasi sekolah sangat dipentingkan dalam kerangka mendukung proses pembelajaran. Pekerjaan tenaga administrasi sekolah bersifat administratif yang tunduk pada aturan yang sifatnya khusus, merupakan pekerjaan pelayanan untuk kelancaran proses pembelajaran. Keberadaan tenaga administrasi merupakan bagian integral dari subsistem lain (siswa, guru, administrator sekolah, laboran, pustakawan, instruktur, bendahara sekolah, penjaga sekolah). Karena keberadaan tenaga administrasi sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan, maka ditetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Penentuan standar ini wajib dipenuhi, agar dapat mengimbangi pelayanan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, dan staf lainnya bagi terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran.

Tugas utama Tenaga Administrasi Sekolah adalah memberikan pelayanan prima kepada pelanggan internal dan eksternal sekolah (Edward Sallis, 2006:69). Pelanggan internal sekolah yaitu: kepala sekolah, guru, siswa, tenaga laboratorium sekolah, tenaga perpustakaan, dan tenaga administrasi sekolah. Pelanggan eksternal sekolah yaitu: orang tua/wali siswa, pemerintah, pengusaha, tokoh masyarakat, alumni, dan anggota lembaga profesi. Selain itu tugas Tenaga Administrasi Sekolah adalah mengerjakan sejumlah pekerjaan administrasi sekolah yang berhubungan dengan pengarsipan, surat menyurat, pelaporan, pemberian layanan informasi bagi siswa, orang tua, ataupun pihak lain yang memerlukan informasi sekolah baik langsung maupun melalui perangkat komunikasi lain, memelihara data, keuangan, pengoperasian alat-alat kantor, ketenagaan, kesiswaan, ketidakhadiran guru, dan sebagainya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Batten (1989:2) "*Leaders are committed above all to customer sensitivity, skillfully, and continuously, determining and assessing the wants, needs, and possibilities of their current and potential customers*". George Terry (dalam Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2009:285) mengatakan: "kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok". Sedangkan kepemimpinan menurut Siagian (dalam Veithzal Rivai

dan Sylviana Murni, 2009:285) adalah “suatu kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama”. Dalam posisinya sebagai administrator dan pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kemampuan profesional dan keterampilan yang memadai. Keterampilan–keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sekolah, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual meliputi: kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia meliputi: kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personil sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok. Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas.

Knezevich (dalam Ronald W. Rebores, 1982:8) menyatakan: *“administration is a social process concerned with identifying, maintaining, stimulating, controlling, and unifying formally and informally organized human and material energies within an integrated system designed to accomplish predetermined objectives”*. Ronald W. Rebores (1982:8) menyatakan: *The school administrator fulfills these requisites by developing and establishing administrative processes, procedures, and techniques that harness human and material energies. The importance of administrative leadership stems from its potential for converting these energies within an organization to the fulfillment of educational objectives.*

Pembinaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai mencakup semua usaha yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang menjadi manusia seutuhnya, mampu berfikir logis dan rasional serta mampu melaksanakan fungsi sebagai makhluk Tuhan, insan ekonomis, insan sosial, warga negara, dan anggota masyarakat yang bertanggung jawab. Dapat diketahui bahwa pembinaan adalah sesuatu usaha yang secara sadar dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik teoritis, konseptual, keahlian maupun sikap dan mental. Untuk itu pembinaan harus dilakukan secara terus menerus karena merupakan suatu proses yang lama untuk meningkatkan potensi seorang pegawai.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tersebut ditetapkan bahwa Tenaga Administrasi Sekolah perlu memiliki empat kompetensi, yaitu: (1) Kompetensi Kepribadian, (2) Kompetensi Sosial, (3) Kompetensi Teknis Administrasi Sekolah, dan (4) Kompetensi Manajerial Ketatausahaan Sekolah. Guna menjamin terselenggaranya administrasi sekolah yang baik Kepala Sekolah harus melakukan pembinaan berkelanjutan kepada tenaga administrasi sekolah melalui berbagai media, kesempatan, dan cara-cara yang simpatik.

Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah “suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi”. Batten (1989:180) mengatakan: *“discipline is training which builds, molds and strengthens.”* Sedangkan menurut Chris McChesney et al (2012:318), disiplin adalah “sebuah keteraturan konsisten yang mengantarkan pada kebebasan bertindak.” Tanpa disiplin yang konsisten, tim akan kehilangan kemampuan untuk mencapai sasaran penting dengan keakuratan serta keunggulan.

Selama ini semua perhatian peningkatan mutu pendidikan hanya tertuju pada guru, sedangkan yang ikut menunjang dan mendukung proses serta peningkatan mutu juga melibatkan pegawai sekolah lainnya, dalam hal ini adalah tenaga administrasi. Tetapi sangat disayangkan jarang disorot bahkan terlewat semua peran dan urgensinya. Padahal tenaga administrasi yang memiliki disiplin tinggi akan turut memperlancar segala proses administrasi sekolah dan pendidikan.

SMA Santu Petrus memiliki dua orang pegawai administrasi. Mereka melayani keperluan administrasi sekolah sesuai dengan *job description* masing-masing. Hanya dengan dua orang tenaga administrasi saja SMA Santu Petrus Pontianak mampu memperoleh nilai 100 untuk bagian Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta klasifikasi peringkat akreditasi A (amat baik) dengan nilai akhir 99 dan menjadi sekolah berprestasi baik segi akademik maupun non akademik.

Berdasarkan kajian teoritis sebagaimana terdeskripsi di atas, ada beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Pertama, kemajuan di bidang pendidikan membutuhkan administrator pendidikan yang mampu mengelola satuan pendidikan dan mampu meningkatkan kinerja tenaga administrasi/tata usaha dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal, seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, tenaga administrasi adalah pihak yang memegang peranan tidak kalah penting. Ketiga, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat perkembangan ilmu dan teori kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka mendorong peneliti memilih dan tertarik untuk mengangkat kasus tentang “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kedisiplinan Tenaga Administrasi Melaksanakan Pelayanan Administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi objektif tentang: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan disiplin tenaga administrasi sekolah dalam memberikan layanan kepada siswa di SMA Santu Petrus Pontianak; (2) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan disiplin tenaga administrasi sekolah dalam memberikan layanan kepada guru di SMA Santu Petrus Pontianak; (3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan disiplin tenaga administrasi sekolah dalam memberikan layanan kepada orangtua siswa di SMA Santu Petrus Pontianak; (4) Faktor pendukung pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak; (5) Faktor penghambat pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak.

Menurut Sudarwan Danim (2011:208) secara operasional tenaga administrasi sekolah berfungsi membantu 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. Jika semua ini dapat berjalan baik, upaya memenuhi standar layanan kependidikan pada umumnya dan standar layanan sekolah dapat diwujudkan.

Kinerja pegawai administrasi sekolah dapat dikatakan baik jika mampu memenuhi standar pelayanan prima. Pelayanan prima dalam hal ini mengandung arti sebenarnya dan arti singkatan. Pelayanan prima dalam arti sebenarnya menurut Anonim (dalam Farhan abby, 2009) ialah pelayanan yang sesuai atau melebihi standar yang ada. Pelayanan prima sesungguhnya baru ada, apabila sudah ada standar pelayanan. Pelayanan prima di sekolah/madrasah ialah pelayanan yang sesuai atau melebihi delapan standar pendidikan nasional yaitu: (a) standar isi, (b) standar proses, (c) standar kompetensi lulusan, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian pendidikan. Dengan adanya delapan standar tersebut berarti S/M dapat melaksanakan pelayanan prima.

Husaini Usman (dalam Sudarwan Danim, 2010:55-56) mengemukakan bahwa pelayanan prima dalam arti singkatan adalah: Pantas (tepat janji dalam Mutu, Biaya, dan Waktunya = BMW), Empati (memahami kebutuhan konsumen), Langsung (responsif, segera dikerjakan dan tidak berbelit-belit), Akurat (tepat atau teliti, reliabel); Yakin (kredibilitas, dapat dipercaya), Aman (resiko kecil, keraguan kecil), Nyaman (menyenangkan dan memuaskan), Alat (lengkap dan modern), Nyata (penampilan sarana dan parasarana, personil), Perkataan (sopan santun, bersahabat, mudah berkomunikasi, mudah dipahami, konsisten dengan tindakan), Rahasia (kerahasiaan pelayanan terjamin), Informasi (penyuluhan jelas mudah didengar dan dipahami, objektif, valid, reliabel, komprehensif, lengkap, dan mutakhir); Mudah (kesediaan melayani, mudah dihubungi, mudah ditemui, mudah disuruh), dan Ahli (dikerjakan oleh orang yang benar-benar kompeten). Singkatan PELAYANAN PRIMA di atas sesungguhnya sudah mengandung dimensi pelayanan prima seperti yang dinyatakan Zeithaml, et.al. dan Anonim (dalam Farhan Abby, 2009) yaitu: tangible (nyata), reliability (pantas), responsiveness (mudah, kesediaan melayani), competence (ahli), courtesy (perkataan sopan dan ramah), credibility (yakin), security (aman), access (mudah), communication (informasi), dan understanding (empati). Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007:28), manajemen harus menciptakan sebuah kultur yang responsif terhadap pelanggan yaitu ramah, sopan, mudah didatangi, berpengetahuan, cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan dan bersedia melakukan apapun yang diperlukan untuk menyenangkan pelanggan.

Menurut Thoha (dalam Ade Suherman, 2011) pembinaan adalah “suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu”. Pembinaan juga diartikan sebagai supervisi yang oleh Daresh (dalam Ade Suherman, 2011) dimaknai sebagai “suatu proses mengawasi kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Widjaja (dalam Ade Suherman, 2011) pembinaan adalah: “suatu proses atau

pengembangan yang mencakup urutan–urutan pengertian, diawali dengan mendirikan membutuhkan memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha–usaha perbaikan, menyempurnakan dan mengembangkannya”.

Adapun tujuan pembinaan tenaga kerja menurut Sastrohadwiryo, (dalam Ade Suherman,2002) adalah untuk meningkatkan kesetiaan, ketaatan, menghasilkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna, meningkatkan kualitas, keterampilan, serta memupuk semangat dan moral pekerjaan mewujudkan iklim kerja yang kondusif, serta memberikan pembekalan dalam rangka kontribusi tenaga kerja. Tujuan pembinaan sendiri diciptakan untuk mengembangkan kemampuan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi kerja lebih baik, lebih efektif, lebih terampil dan lebih sistematis dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Pembinaan pegawai merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab para pimpinan yang dalam pelaksanaannya dititikberatkan pada usaha-usaha untuk (a) mendapatkan tenaga kerja yang cakap, terampil dan profesional sehingga memiliki kemampuan untuk bekerja sesuai kebutuhan lembaga / organisasi dimana ia bekerja (b) Menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi / lembaga yang telah ditentukan; (c) Memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya. Suatu program pembinaan tenaga kependidikan diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi atau kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dikalangan tenaga kependidikan itu sendiri.

Menurut Eka Prihatin (2011:78-79), terdapat beberapa prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga kependidikan, yaitu: (1) Pembinaan tenaga kependidikan patut dilakukan untuk tenaga struktural, fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan; (2) Pembinaan tenaga kependidikan berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisi masing-masing; (3) Pembinaan tenaga kependidikan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan, dan intensif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomis maupun psikologi; (4) Pembinaan tenaga kependidikan dirintis dan diarahkan untuk dididik dan dilatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi; (5) Pembinaan tenaga kependidikan dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi pendidikan; (6) khusus menyangkut pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri.

Dalam mengembangkan sistem pelayanan administrasi sekolah, kepala sekolah menerapkan konsep pembinaan sumber daya manusia yang meliputi: (1) Mendefinisikan dan mendeskripsikan tugas tenaga administrasi/ tata usaha sekolah (sekarang Tenaga Administrasi Sekolah/TAS) dan ruang lingkup TAS; (2) Menetapkan pembatasan tugas pokok dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, hak dan kewajiban TAS; (3) Meningkatkan kualifikasi TAS; (4) Meningkatkan

kompetensi TAS; (5) Melakukan rekrutmen dan seleksi TAS; (6) Melaksanakan pembinaan karir; (7) Mengembangkan sistem penilaian kinerja; (8) Memberikan penghargaan dan perlindungan; (9) Memberikan pelayanan menghentikan tenaga dan memberikan pelayanan pensiun.

Sedangkan Wahjo Sumidjo (dalam Hardi,2008) mendefinisikan: kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang bertugas untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Angus MacNeil and Valerie Maclin (dalam Uhar Suharsaputra, 2010:139-140) mengatakan: *principals who desire to improve a school's culture, must foster an atmosphere that helps teachers, students, and parents know where they fit in and how they can work as a community to support teaching and learning. Creating a school culture requires instructional leaders to develop a shared vision that is clearly communicated to faculty and staff. Additionally, principals must create a climate that encourages shared authority and responsibility if they are to build a positive school culture.*

Dari uraian di atas, tampak bahwa kepala sekolah (principal) adalah urat nadi pembaru yang harus menjadi contoh dan suri teladan bagi personil lain di dalam suatu sekolah. Kepala sekolah yang menjadi penentu maju mundurnya pendidikan, serta berhasil atau tidaknya suatu program yang telah direncanakan. Banyak syarat yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, baik ilmu pengetahuan, sikap kepribadian maupun keterampilan. Oleh karena itu, apabila kepala sekolah sudah menjiwai dan menjalankan hal-hal di atas maka penyelenggaraan pendidikan akan berjalan lancar serta kualitas pendidikan yang diharapkan akan tercapai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*intrinsic case study*). Menurut Denzin & Lincoln (2009:301) studi kasus intrinsik adalah “penelitian yang ingin lebih memahami sebuah kasus tertentu, karena dalam seluruh aspek kekhususan dan kesederhanaannya kasus ini menarik minat”. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci; teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan **makna** dari pada generalisasi. Untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi melaksanakan pelayanan administrasi, maka penelitian ini menggunakan penerapan yang dapat terlihat dari: (1) Proses pengolahan data yang tidak menggunakan perhitungan statistik; (2) Latar belakang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama; (3) Bersifat deskriptif; (4) Lebih memperhatikan proses daripada hasil. Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) menggunakan pendekatan eksploratif yang bersifat mendalam dengan analisis apa yang sebenarnya terjadi di balik fakta atau kasus. Peneliti merupakan instrumen kunci dalam pengumpulan data. Peneliti melakukan observasi mengamati dengan cermat terhadap obyek penelitian. Untuk memperoleh data tentang penelitian ini,

maka peneliti terjun langsung ke lapangan. Sebelum peneliti hadir di lapangan peneliti memperoleh izin terlebih dahulu dari pihak-pihak atau instansi-instansi terkait yang bertanggungjawab sesuai dengan prosedur yang berlaku. Peneliti hadir sebagai pewawancara atau pengumpul data tanpa mempengaruhi kehidupan subyek.

Lokasi penelitian adalah di SMA Santu Petrus Pontianak, jalan Karel Satsuit Tubun No. 3 telepon (0561)731425. SMA Santu Petrus dipimpin oleh Drs. A. Kadir, S.Pd, M.M.

Sesuai dengan fokus penelitian, maka sumber data primer dalam penelitian ini adalah (1) Kepala sekolah, guru-guru, dan tenaga administrasi untuk mendapatkan data tentang pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi dalam memberikan pelayanan tata usaha di SMA Santu Petrus Pontianak; (2) Kepala sekolah, guru, siswa dan orangtua siswa untuk mendapatkan data tentang terlaksananya pelayanan oleh tenaga administrasi pada SMA Santu Petrus Pontianak. Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, dalam penelitian ini data sekunder berupa dokumen mengenai catatan prestasi siswa, foto, benda-benda lain yang dapat memperkaya data primer.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, di mana peneliti akan ambil data di SMA Santu Petrus Pontianak dalam teknik observasi ini. Dalam pelaksanaan observasi, peneliti terlebih dahulu memberitahu informan tentang data-data yang diperlukan untuk penelitian, apa saja yang akan diamati. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dari pagi jam 06.00 sampai jam 16.15. Selama mengumpulkan data peneliti berusaha hadir bersama-sama informan. Di dalam latar penelitian, peneliti bergaul dengan informan, membina hubungan baik, berbicara, baik sebagai non partisipan maupun sebagai peneliti, sehingga peneliti betul-betul mengetahui kegiatan objek pengamatan. Sebagai observer non partisipan, peneliti mengamati informan (kepala sekolah) yang melakukan pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak.

Data-data yang diperoleh peneliti dari observasi non partisipan, selanjutnya ditulis dalam catatan lapangan. Setiap melakukan observasi, peneliti selalu mencatat apa yang dilakukan pembimbing dan terus dikembangkan sedemikian rupa sehingga hasilnya menjadi bermakna.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan pada kepala sekolah, tenaga administrasi dan guru-guru; menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*), dengan bentuk "*semi structured*". Dalam hal ini mula-mula peneliti menanyakan serentetan pertanyaan panduan, kemudian satu per satu diperdalam untuk keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa mengikuti semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Adapun tujuan peneliti menggunakan teknik tersebut supaya data-data yang dikumpulkan dengan menggunakan wawancara tersebut di atas dapat mengungkap informasi secara langsung dari kepala sekolah, tenaga administrasi sekolah, guru, siswa, dan orang tua siswa tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi melaksanakan pelayanan administrasi di SMA Santu Petrus.

Dalam melakukan wawancara mendalam peneliti melakukan tahapan-tahapan : 1) mengidentifikasi informan yang diperkirakan menguasai, memahami data, informasi, ataupun fakta dari suatu objek penelitian; 2) Menyiapkan panduan wawancara yang meliputi: pengenalan karakteristik dan status informan, disamping menyiapkan garis-garis besar dan urutan pertanyaan yang mengacu pada fokus penelitian; 3) menciptakan suasana santai dengan mengajukan pertanyaan yang bersifat umum; 4) melakukan wawancara inti, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berfokus pada tujuan penelitian; 5) menghentikan wawancara, apabila data yang diperoleh dianggap sudah mencukupi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep Miles and Huberman(1984:23) yaitu *data reduction, data display, dan conclusion: drawing/verification*.

Usaha peneliti untuk memperoleh keabsahan data dapat dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya: perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, bahan referensi dan mengadakan *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut pengamatan dan penuturan dari informan di lapangan baik dengan guru, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah, ternyata kepemimpinan kepala sekolah untuk pembinaan disiplin tenaga administrasi sekolah dalam memberikan layanan kepada siswa, guru dan orangtua siswa di SMA Santu Petrus Pontianak dilakukan melalui dialog, pengarahan dan *monitoring* baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dirasakan lebih manusiawi dan kekeluargaan, serta yang terpenting adalah tepat sasaran dalam membina dua orang tenaga administrasi yang sudah dikenal dengan baik karena telah bekerja selama belasan tahun. Dari tiga guru sebagai informan (S, SA, K), mengatakan bahwa melalui dialog dan keteladanan kepala sekolah, tenaga administrasi SMA Santu Petrus Pontianak belajar mengenai disiplin dan tertib prosedur administrasi. Sedangkan menurut dua wakil kepala sekolah (P, N) juga mengatakan hal yang sama seperti penuturan guru bahwa kepala sekolah telah membina tenaga administrasi sekolah SMA Santu Petrus Pontianak dalam hal memberikan layanan dengan dialog, pengarahan langsung serta keteladanan yang kepala sekolah tunjukkan.

Menurut kepala sekolah di lapangan, ternyata faktor pendukung pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak adalah budaya disiplin yang sudah mengkristalisasi, kesejahteraan hidup dan kesadaran akan pilihan terhadap pekerjaan dari tenaga administrasi sekolah itu sendiri.

Menurut pengamatan dan penuturan dari kepala sekolah di lapangan, ternyata faktor penghambat pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak adalah kebalikan dari faktor pendukung yaitu kurangnya kristalisasi budaya disiplin, kesejahteraan hidup dan kesadaran akan pilihan terhadap pekerjaan dari tenaga administrasi sekolah itu sendiri. Kepala sekolah menyadari jika lunturnya faktor budaya suatu sekolah akan menjadi ancaman bagi terciptanya budaya disiplin yang telah berlangsung, selain rendahnya penghasilan dan kerja karena terpaksa, di mana sudah tidak ada

pilihan pekerjaan yang bisa dipilih lagi. Selain itu ada juga *toxic culture* yaitu suatu budaya kerja yang terlalu kaku, tertekan dan stress dalam pekerjaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah pemaparan data, temuan penelitian, pembahasan dan makna penelitian, di mana didahului dengan mewawancarai informan dan juga memperoleh data dari dokumen sekolah untuk memperoleh gambaran umum tentang SMA Santu Petrus Pontianak, maka peneliti memperoleh gambaran jelas tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kedisiplinan Tenaga Administrasi Melaksanakan Pelayanan Administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak. Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi secara terperinci sebagai berikut: (1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi sekolah untuk memberikan layanan kepada siswa di SMA Santu Petrus Pontianak, dari tiga orang guru dan dua orang wakil kepala sekolah sebagai informan mengatakan bahwa pembinaan itu melalui dialog, pengarahan langsung dan keteladanan kepala sekolah sehingga tenaga administrasi SMA Santu Petrus Pontianak belajar mengenai disiplin dan tertib prosedur administrasi. (2) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi sekolah untuk memberikan layanan kepada guru di SMA Santu Petrus Pontianak, informan mengatakan bahwa pembinaan itu juga melalui dialog, pengarahan langsung dan keteladanan kepala sekolah sehingga tenaga administrasi SMA Santu Petrus Pontianak belajar mengenai disiplin dan tertib prosedur administrasi. (3) Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan tenaga administrasi sekolah untuk memberikan layanan kepada orangtua siswa di SMA Santu Petrus Pontianak melalui dialog, sharing, pengarahan langsung dan keteladanan kepala sekolah sehingga tenaga administrasi SMA Santu Petrus Pontianak belajar mengenai disiplin dan tertib prosedur administrasi; (4) Faktor pendukung pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak adalah kepala sekolah telah menciptakan dan menerapkan suatu budaya disiplin yang mengkrystal, penghasilan dan pilihan hidup atas pekerjaan mereka; (5) Faktor penghambat pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi di SMA Santu Petrus Pontianak adalah kepala sekolah menyadari jika luntarnya faktor budaya suatu sekolah, rendahnya penghasilan, kerja karena terpaksa dan *toxic culture*.

Saran

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, beberapa hal yang dapat disarankan oleh peneliti sebagai berikut: (1) Dalam hal pembinaan untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga administrasi terutama tertib administrasi dan waktu, Kepala Sekolah juga perlu memberikan informasi secara lisan melalui sosialisasi yang berkesinambungan kepada siswa, dan informasi secara tertulis di papan pengumuman maupun di televisi sekolah tentang prosedur yang berlaku di sekolah terutama dalam hal administrasi sekolah. Hal ini akan lebih mendukung

dan memperlancar aktivitas dari para tenaga administrasi dalam memberikan layanan prima di SMA Santu Petrus Pontianak; (2) Prosedur yang berlaku tetap perlu disertai keramahtamahan yang maksimal oleh tenaga administrasi untuk melayani pelanggan internal (guru), tanpa adanya perbedaan segmen pelanggan, sehingga tenaga administrasi dapat terus meningkatkan kedisiplinan dalam memberikan pelayanan administrasi yang optimal. Hal ini juga menjadi perhatian bagi guru agar dapat meminta bantuan lebih ramah lagi. Misalnya guru sebagai pengguna jasa pelayanan maupun tenaga administrasi yang memberikan jasa pelayanan dituntut untuk bisa saling sabar, tidak egois dan santun dalam bertutur kata; (3) Perlu tetap meningkatkan disiplin yang sudah membudaya untuk semua warga sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, pustakawan, laboran, tenaga administrasi, petugas kebersihan, petugas keamanan) agar terhindar dari luntarnya disiplin di masa mendatang, sehingga dapat merusak citra sekolah. Caranya dengan memotivasi seluruh warga sekolah untuk sadar akan disiplin dan patuh pada peraturan yang berlaku di sekolah, saling menghormati dan memiliki semangat cinta kasih merupakan kebiasaan-kebiasaan positif yang harus ditumbuhkan di lingkungan sekolah. Dengan demikian kebiasaan tersebut selalu terpelihara dan mendarah daging bagi semua warga sekolah; (4) Untuk pihak yayasan diharapkan agar dapat senantiasa memberikan acuan penilaian pelayanan administrasi yang dibakukan serta arahan dengan memperhatikan dan mencermati keinginan para pelanggan sekolah; (5) Untuk komite sekolah agar lebih aktif dalam memberikan masukan berupa informasi kepada kepala sekolah dalam rangka meningkatkan pelayanan secara berkesinambungan.

DAFTAR RUJUKAN

- Batten, J. *Thought-Minded Leadership*. Amacom, New York.1989.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Danim, S. dan Danim, Y. 2010. *Administrasi Sekolah & Manajemen Kelas*. Bandung: CV.Pustaka Setia. Cetakan Pertama.
- Danim, S. dan Khairil. 2011. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Farhan, A. 2009. *Peran dan Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah dan Upaya Mengefektifkannya*. (online), <http://smpn29samarinda.wordpress.com/2009/02/24/peranan-dan-fungsi-tenaga-administrasi-sekolahmadrasah-dan-upaya-mengefektifkannya/>, diakses tanggal 12 Oktober 2012
- Hardi, L. 2008. *Kerjasama Kepala Sekolah Dengan Guru*. (online), <http://beringinkomputer.blogspot.com/2008/08/kerja-sama-kepala-sekolah-dengan-guru.html> ,diakses tanggal 19 Januari 2013
- McChesney, C. et al. 2012. *The 4 Disciplines of Execution*. Jakarta: PT Dunamis Intra Sarana.
- Miles, B.M. and Huberman A.M. 1988. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

- Prihatin, E. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. Cetakan Pertama.
- Rebore, R.W. *Personnel Administration In Education*. Prentice-Hall,inc., London.
- Rivai, V. dan Murni, S. 2009. *Education Management*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sallis, E. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD. Cetakan Keempat.
- Suhasaputra, U. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama. Cetakan pertama.
- Suherman, A. 2011. *Pembinaan Kepala Sekolah*. (online), (<http://adesuherman.blogspot.com/2011/10/pembinaan-kepala-sekolah.html>), diakses tanggal 12 Oktober 2012.