

ISSN 2303-2014

# SERAMBI TARBAWI

*Jurnal Studi Pemikiran, Riset dan Pengembangan Pendidikan Islam*



Vol. 7, No. 2, Juli 2019



## MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN TENAGA ADMINISTRASI

**Wahyu Khafidah**

*Fakultas Agama Islam Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh,  
E-mail: wahyukhafidah@serambimekkah.ac.id*

### ABSTRAK

*Terbentuknya tenaga administrasi yang professional tidak terlepas dari tugas manajerial seorang kepala sekolah. Dengan manajemen yang tepat kepala sekolah akan mampu mengembangkan tenaga administrasi menjadi lebih baik lagi. Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan tenaga administrasi. Kepala sekolah sudah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terhadap pengembangan tenaga administrasi.*

**Kata Kunci:** *Manajemen, Kepala Sekolah, Tenaga Administrasi*

### A. PENDAHULUAN

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.<sup>1</sup> Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Peranan

---

<sup>1</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung:RosdaKarya,2009), hal.23

kepala sekolah adalah sebagai orang yang memiliki kepribadian, manajer, wirausahawan, supervisor, dan sosialis.

Kepala madrasah merupakan unsur utama bagi efektivitas lembaga pendidikan, kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Kepala madrasah dapat memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang lengkap serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong dan memotivasi para karyawan tenaga usaha dengan menunjukkan rasa bersahabat, bekerja sama dalam penyelesaian masalah, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para karyawan, baik sebagai individu maupun kelompok.

Efektivitas organisasi tergantung pada (1) motivasi individu untuk-organisasi efektivitas zational (yaitu, tujuan individu yang kompatibel dengan tujuan organisasi), (2) kinerja individu (hanya karena seseorang memiliki hak tujuan tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang efektif), dan (3) yang memadai koordinasi kinerja individu<sup>2</sup>.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>3</sup> Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi madrasah. Fungsi kepala sekolah dalam profesi pendidikan sebagai pengelola (*manager*) yaitu melaksanakan pengelolaan kurikulum, siswa, ketenagaan, keuangan,

---

<sup>2</sup> Ravi K.Jain, *Managing Research, Development, and Inovatif: Third Edition*, (Canada: New Jersey Published, 2010), hal. 103

<sup>3</sup> Malayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal.1

sarana, dan prasarana, serta hubungan sekolah-masyarakat maupun ketatausahaan.<sup>4</sup> Dalam Islam seorang manajer harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu dan sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan. Seperti yang tertera dalam Q.S As Sajadah ayat 7 yang artinya: “Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah”.<sup>5</sup>

Dalam As Sajadah ayat di atas mengandung makna bahwa seorang manajer dalam hal ini kepala sekolah harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya. Maka dari itu dalam pemilihan kepala sekolah/madrasah hendaknya didasarkan pada standar kepala sekolah/madrasah sebagaimana ditetapkan dalam peraturan menteri pendidikan nasional no.13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Adapun kualifikasi umum dan khusus kepala sekolah yaitu:

Kualifikasi Umum: 1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana atau diploma kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, 2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun, 3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, 4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu 1. Berstatus sebagai guru SMP/MTS, 2.

---

<sup>4</sup>Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media,2013), hal.285

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: CV. Toha Putra, 2013), hal.415

Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTS dan, 3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTS yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>6</sup>

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah / madrasah adalah kepala sekolah/madrasah bertugas mengelola ketatausahaan dalam mendukung tujuan sekolah/madrasah. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi manajemen tata usaha sekolah harus sesuai dengan perkembangan IPTEK yang semakin pesat. Peran kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan pengelolaan ketatausahaan sekolah. Bila administrasi ketatausahaan berjalan dengan baik, layanan administrasi menyangkut pembelajaran dapat berjalan dengan baik juga. Untuk itu diperlukan staf tata usaha yang profesional dan kompeten dibidangnya. Menurut Terry, pengelolaan merupakan pelaksanaan dari suatu kegiatan, suatu kegiatan adalah manajemen, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Lebih lanjut Terry menjelaskan bahwa proses pengelolaan mencakup empat tahap, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (mengorganisasikan), *actuating* (pergerakan), dan *controlling* (pengawasan).

Kepala madrasah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di madrasah sehingga proses belajar mengajar di madrasah itu berjalan dengan baik. Tata usaha/tenaga administrasi adalah bagian dari tenaga kependidikan di sekolah. Keberadaan tenaga administrasi merupakan bagian integral dari subsistem lain. Subsistem tersebut antara lain meliputi siswa, guru, administrator

---

<sup>6</sup>Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011) hal.40

sekolah, laboran, pustakawan, instruktur, bendahara sekolah, penjaga sekolah, dan lain-lain.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Manajerial Kepala Sekolah**

Manajemen bisa diartikan secara berbeda oleh orang yang berbeda, baik itu berasal dari sudut pandangnya, bidang keahliannya, atau kepentingannya.<sup>7</sup> Secara etimologis istilah manajemen berasal dari kata dalam bahasa Perancis kuno yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.<sup>8</sup> Terry dalam bukunya dasar-dasar manajemen mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Menurut Sanusi, manajemen sebagai suatu sistem perilaku manusia yang koperatif, yang dipimpin secara teratur melalui usaha yang terus-menerus dan merupakan tindakan yang rasional.<sup>9</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni/ rangkaian kegiatan/ usaha yang dilakukan oleh seseorang atau pemimpin dalam suatu organisasi dengan melibatkan dan mendayagunakan semua sumber daya yang ada dalam organisasi secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah adalah suatu profesi yang menuntut penguasaan sejumlah kemampuan atas kompetensi. Kemampuan

---

<sup>7</sup>Pawit M.Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*, (Jakarta:Rajawali Pers,2012), hal. 9

<sup>8</sup>Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori sampai dengan Praktik*, (Jakarta:BumiAksara,2013), hal.41

<sup>9</sup>S.Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Jogjakarta: Berlian, 2013), hal. 8

yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian kepala madrasah akan tercermin dalam sifat-sifat (1) Jujur, (2) Percaya Diri, (3) Tanggung Jawab, (4) Berani mengambil resiko dan keputusan, (5) Berjiwa besar, (6) Emosi yang stabil, (7) Teladan.

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota sekolah serta mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang ada di sekolah atau di madrasah yang dipimpinnya.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Di samping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.

Seorang kepala sekolah harus memiliki ketrampilan manajerial yang cukup dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya tersebut. *Managers carry out roles that can be successfully accomplished if they*

*skillfully apply the best available knowledge to the situation at hand.*<sup>10</sup>

Manajer dapat menjalankan peran dan hasil yang baik jika mereka terampil menerapkan pengetahuan terbaik dalam situasi apapun.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Adapun indikator dari manajemen kepala sekolah adalah kepala sekolah dapat mengajak dan mempengaruhi para karyawan atau tenaga administrasi dalam bekerja sama dalam menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen. Asumsi ini menekankan bahwa pengembangan tenaga administrasi akan berjalan dengan lancar jika pemimpinnya dapat mendayagunakan seluruh personel tenaga administrasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen tersebut yang hasilnya akan diukur berdasarkan kepada seberapa besar perubahan positif yang terjadi pada para tenaga administrasi.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang

---

<sup>10</sup>Gibson, John M. Ivancevich, James and Robert Konopaske, *Organization : Behavior, Structure, Processes*, (New York: MCGraw-Hill,2012), hal.8

kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerja sama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitis dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* madrasah. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

Kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

*Asas tujuan*, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

*Asas keunggulan*, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

*Asas mufakat*, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

*Asas kesatuan*, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung

jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas.

*Asas persatuan*, kepala sekolah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja.

*Asas empirisme*, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

*Asas keakraban*, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

*Asas integritas*, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu

langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten. Sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

## **2. Pengembangan Tenaga Administrasi**

Menurut UU No 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 1 tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>11</sup> Tata usaha adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Sedangkan administrasi menurut Danim mempunyai pengertian proses kerjasama antara dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dan yang dapat diakses untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>12</sup> Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan tenaga administrasi sekolah adalah staf/tenaga kependidikan yang berkecimpung dalam bidang administrasi atau ketatausahaan sekolah.

Menurut Lian Gie, tenaga tata usaha/administrasi memiliki tiga peranan pokok yaitu: 1) melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk menvapai tujuan dari suatu organisasi, 2) Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi

---

<sup>11</sup>Depag, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan*, (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam: Departemen Agama RI,2007),hal.17

<sup>12</sup>Sudarwan Danim dan Khairil, *Loc.cit*, hal.55

itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan 3) Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Tata usaha (TU) merupakan salah satu unit kerja pendukung dalam organisasi dan mempunyai kedudukan yang strategis di dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan tugas dan fungsinya TU sebagai *supporting* unit yang menjadikan unit ini sama pentingnya dengan unit lain yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu sudah menjadi keharusan unit ini untuk senantiasa dapat memberi layanan yang baik terhadap pelanggan internal maupun pelanggan eksternalnya. Pelanggan internal sekolah adalah warga sekolah yaitu siswa, guru, tenaga kependidikan. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, pengusaha, alumni, tokoh masyarakat, masyarakat, pengawas sekolah, komite sekolah, lembaga swadaya masyarakat, dan asosiasi profesi.

Telah ditetapkan dalam peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia No. 24 tahun 2008 tentang standar staf administrasi sekolah. Standar kualifikasi yang harus dipenuhi meliputi kualifikasi pendidikan dan sertifikat kepala staf tatalaksana sekolah yang masing-masing berbeda setiap jenjang pendidikan. Standar staf administrasi yang harus dipenuhi yaitu:

- a. Kompetensi kepribadian meliputi memiliki integritas dan akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreatif dan inovasi, tanggung jawab.

- b. Kompetensi sosial meliputi kemampuan bekerja dalam tim, pelayanan prima, kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja.
- c. Kompetensi teknis meliputi kemampuan 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.
- d. Kompetensi manajerial (khusus bagi kepala staf tatalaksana sekolah) meliputi kemampuan mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan.<sup>13</sup>

Konsekuensi logis dari pentingnya pelayanan administratif dari tata usaha adalah kepala sekolah bertugas membina ketatausahaan sekolah secara profesional. Untuk membina ketatausahaan, kepala sekolah harus menerapkan konsep pembinaan sumber daya manusia yang antara lain meliputi: 1) Tugas pokok dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, hak dan kewajiban. 2) Kualifikasi. 3) Kompetensi. 4) Rekrutmen dan seleksi. 5) Pembinaan karir. 6) Penilaian kinerja. 7) Penghargaan dan perlindungan. 8) Pemberhentian dan pensiun.

---

<sup>12</sup>Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.211

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi umum yang harus dijalankan kepala sekolah selaku manajer di sekolah yang dipimpinnya. Fungsi tersebut adalah fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial yaitu fungsi yang terdiri dari kegiatan-kegiatan inti manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian. Sementara untuk fungsi operasional adalah kegiatan-kegiatan yang terdiri dari : 1) fungsi pengadaan, 2) fungsi pengembangan, 3) fungsi pemberi kompensasi, 4) fungsi integrasi, dan 5) fungsi pemeliharaan.

Fungsi **pengadaan**, merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manajer SDM untuk pengisian posisi yang kosong pada organisasi. Kegiatan ini terdiri dari analisa dan mendesain pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi karyawan yang sesuai. Analisa pekerjaan dimaksudkan sebagai penentuan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan posisi pekerjaan dan identifikasi keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk pemegang pekerjaan tersebut. Dalam tahap pengadaan karyawan ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memilih orang yang tepat untuk diposisikan berdasarkan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya. Orang yang tepat yang dimaksudkan adalah *"Somebody who matches the requirements set out in the job specification,* (Seseorang yang sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam spesifikasi pekerjaan).<sup>14</sup>

Fungsi **pengembangan**, mengacu pada pelatihan karyawan dan pengembangan manajemen. Seorang manajer SDM bertugas untuk melakukan dan mengawasi pelatihan dan pengembangan bagi

---

<sup>14</sup> John Stredwick, *Human Resource Management*, (London: Elsevier, 2005), hal.162

para karyawan. Tujuan dari program pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan dengan menambah pengetahuan, keahlian dan kemampuan mereka.

Fungsi  **pemberi kompensasi**, mengacu pada penentuan skala pengajian dan benefit lainnya bagi para karyawan. Salah satu bentuknya adalah menetapkan sistem pembayaran organisasi dimana seorang manajer SDM harus bisa memastikan pembayaran yang merata dan adli. Seorang manajer harus bisa mengelola sistem evaluasi kinerja dalam organisasi dengan teratur dan secara berkelanjutan membuat sistem penghargaan seperti rencana insentif terkait dengan kinerja, dan bonus dan jadwal kerja yang fleksibel.

Fungsi  **pemeliharaan**, bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang efisien dan berpengalaman dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer SDM bertanggungjawab untuk menawarkan berbagai program SDM yang meliputi keselamatan kerja, fasilitas kesehatan, fasilitas makan, kegiatan rekreasi, program transportasi, konseling kerja untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif.

Dalam pengembangan dan pelatihan staf, ada beberapa jenis pengembangan yang dapat dilakukan diantaranya : 1) *In services course for teacher* ( Kursus/program pelatihan untuk guru ), 2) *Staff seminar*, 3) *Induction course* ( kursus/pelatihan induksi), 4) *on and of the job training*, 5) dan *Refresher courses*( kursus penyegaran ).

Berdasarkan uraian diatas, manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu, dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia perlu direncanakan, diorganisasikan, dikendalikan, dan di monitoring. Pengembangan tenaga administrasi dalam hal ini

dimaksudkan untuk peningkatan mutu pegawai tenaga administrasi baik dilakukan dengan melalui pendidikan maupun kesempatan-kesempatan lain seperti penataran, diskusi ilmiah, lokakarya, membaca majalah dan surat kabar, menjadi anggota organisasi profesi dan lain sebagainya.

Sebagai pengelola (*manager*), kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, siswa, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah.<sup>15</sup> Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf.

Pengembangan tata usaha merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir guru dan staf, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sekolah.<sup>16</sup>

Mengelola tenaga administrasi, merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah. Salah satunya adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi

---

<sup>15</sup>Jamil Suprihatiningrum, *Op.cit*, hal.285

<sup>16</sup>Mulyasa, *Op.cit*, hal.64

tenaga administrasi. Dalam hal ini, kepala madrasah seharusnya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para tenaga administrasi untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Dalam proses kepemimpinan, kepala sekolah adalah sebagai administrator dan koordinator bagi semua sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA), dana, sarana, dan juga potensi-potensi yang ada di dalam sekolah atau lembaga guna mencapai tujuan dari sekolah atau lembaga yang dipimpinnya tersebut.<sup>17</sup>Seluruh proses penyerahan kewenangan itu melibat penugasan kewajiban-kewajiban, pemberian kekuasaan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban itu dan penuntutan pertanggung-jawab buat pencapaiannya.<sup>18</sup>Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mengembangkan sumber daya manusia yaitu terdiri dari penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penentuan program, prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, penilaian pelaksanaan program. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan tenaga administrasi adalah usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga administrasi baik itu melalui pendidikan atau pelatihan yang diberikan dan dimonitoring oleh kepala sekolah.

---

<sup>17</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 38.

<sup>18</sup>Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 236.

### C. KESIMPULAN

Manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan tenaga administrasi harus dilakukan dengan menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen yaitu: a) Perencanaan program pengembangan tenaga administrasi dengan menyusun program-program pelatihan dan pembinaan, b) pengorganisasian pengembangan tenaga administrasi, c) Pergerakan, d) Pengawasan dan evaluasi. Ada tiga cara yang harus dilakukan kepala sekolah dalam melakukan pengembangan terhadap tenaga administrasi yaitu dengan cara: 1) *Staff seminar*, 2) *Induction course* (kursus / pelatihan induksi) dan 3) *Refresher courses* (kursus penyegaran).

### DAFTAR PUSTAKA

- Abas, E. (2019). The Effect of Madrasah Principal's Leadership and Teachers' Work Motivation on Learning Effectiveness in Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 7(2), 305-314. doi:10.26811/peuradeun.v7i2.271
- Abdul Azis Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ashlan, S. (2017). Implementing the Teaching Supervision by Principals in Improving the Performance of Teachers in Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 5(1), 25-36. doi:10.26811/peuradeun.v5i1.116
- Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogakarta: Ar-Ruzz Media. 2012.
- Budi Suhardiman. tt. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto dan Mohammad Farid. 2012. *Konsep dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Gava Media.
- Depag. 2007. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam: Departemen Agama RI.

- Departemen Agama RI. 2013. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: CV. Toha Putra.
- Derek Torrington and Laura Hall. 2005. *Human Resource Management*, Inggris: Prentice Hall.
- E.Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda Karya.
- Gabriele Lakomski. 2005. *Managing Without Leadership : Towards a Theory of Organizational Functioning*. London: Elsevier.
- Gibson, John M. Ivancevich, James and Robert Konopaske. 2012. *Organization : Behavior, Structure, Processes*. New York: MCGraw-Hill.
- Herlina, H., Mayasari, L., & Desi, S. (2017). The Relationship of Motivation and Job Satisfaction of School Principal at the State Junior High School in Karawang Regency. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 5(3), 351-360. doi:10.26811/peuradeun.v5i3.139
- Idris, S., & Tabrani ZA. (2017). Realitas Konsep Pendidikan Humanisme dalam Konteks Pendidikan Islam. *Jurnal Edukasi: Jurnal Bimbingan Konseling*, 3(1), 96-113. <https://doi.org/10.22373/je.v3i1.1420>
- Iskandar Agung dan Yufriawati. 2013. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*. Jakarta: Bestari Buana Murni.
- Jamil Suprihatiningrum. 2013. *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, & Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-ruz Media.
- John Stredwick. 2005. *Human Resource Management*. London: Elsevier.
- Kemal, I., & Setyanto, E. (2017). The Effectiveness of Managerial Skills of State Elementary School Principals in East Jakarta. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 5(2), 157-168. doi:10.26811/peuradeun.v5i2.133
- Malayu, S.P Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Prenada Media Group. 2011.

- Pawit M.Yusup. 2012. *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ravi K.Jain. 2010. *Managing Research, Development, and Inovatio: Third Edition*, Canada: New Jersey Published.
- S.Shoimatul Ula, 2013. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Jogjakarta: Berlian, 2013.
- Sudarwan Danim dan Khairil, 2012. *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sudarwan Danim dan Suparno, 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Suparlan, 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori sampai dengan Praktik*, Jakarta: BumiAksara, 2013.
- Tabrani ZA. (2012). Future Life of Islamic Education in Indonesia. *International Journal of Democracy*, 18(2), 271–284.
- Tabrani ZA. (2014). Islamic Studies dalam Pendekatan Multidisipliner (Suatu Kajian Gradual Menuju Paradigma Global). *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 2(2), 211–234.
- Walidin, W., Idris, S., & Tabrani ZA. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press.