

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Pengertian dan Lingkup Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan konkrit dan abstrak yang meliputi atau mengelilingi kerja seseorang. Sedang keadaan pada suatu waktu tertentu dalam perkembangan lingkungan kerja disebut situasi. Situasi dapat tegang, tenang dan santai serta dapat mempengaruhi sikap dan kerja karyawan secara negatif atau positif. Kondisi fisik lingkungan internal organisasi adalah suatu keadaan lingkungan yang dapat mempengaruhi secara langsung anggota organisasi untuk melaksanakan aktivitas atau tugasnya yang diwajibkan organisasi kepadanya. Sebagai contoh pencahayaan dalam ruang kerja. Apabila cahaya dalam ruang kerja tidak mencukupi, maka sangat mengganggu aktivitas kerja setiap anggota organisasi selain juga keterbatasan fasilitas dan alat kerja akan menciptakan ketidakmaksimalan hasil kerja anggota organisasi tersebut.¹

Selain sumber-sumber organisasi tersebut (finansial, fisik manusia, sistem dan teknologi), maka sistem nilai manajerial (*managerial values system*) : “*a basic concept that has considerable importance and meaning to the individual and is relatively stable, or unchanging, overtime*” (Hellriegel dan Slocum, 1992 : 32), juga merupakan bagian dari lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Sistem nilai mempengaruhi perilaku

¹ H. Makmur, M. Si, *Filosafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 115

organisasi dan perilaku organisasi mempengaruhi keefektifan kinerja organisasi (*organization performance effectiveness*).²

Lingkungan kerja diantaranya mencakup :

1. Pihak pimpinan, terdiri dari :

a. kebijaksanaan (*policy*), program, prosedur dan pedoman

kebijaksanaan, program, prosedur dan pedoman dapat dikatakan bahwa mereka memuat norma, standar atau sasaran dari kerja sehari-hari dan dari usaha dalam jangka yang lebih panjang.

b. syarat-syarat kerja

adalah semua kewajiban yang ditetapkan oleh pimpinan bagi eksekutif s/d karyawan dan juga imbalan kepada mereka.

c. alat-alat kerja dan persediaan bahan

alat yang baik dan tersedianya bahan mempercepat kerja, sehingga dapat menambah kepuasan kedua belah pihak

d. tempat kerja

tempat kerja harus memenuhi standarnya, baik ruang, penerangan, udara, suara maupun yang lainnya.

e. Kepemimpinan

Kebijaksanaan kepemimpinan adalah cara pihak atasan mendekati, mendorong, membimbing dan mengawasi karyawannya, sehingga tercapai suatu keseimbangan antara *leading and control* oleh pimpinan disatu pihak dan kebijakan karyawan dipihak lain.

² Ulbert Silalahi, M.A. *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: CV Mandar Maju, 1996) h.132

2. Pihak karyawan, terdiri dari :

a. semangat

semangat atau *morale* adalah refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama

b. kerjasama dalam kelompok

keterkaitan semua unsur dalam suatu organisasi khususnya dalam struktural penugasan.

c. kesediaan saling membantu

membentuk pribadi yang saling menghargai dan satu tujuan.

d. prestasi dan produktivitas karyawan lain

prestasi dan produktivitas karyawan yang tinggi dapat mendorong karyawan lain untuk bekerja lebih baik³

B. Unsur-Unsur Dalam Pengelolaan Lingkungan Kerja

Dalam pengelolaan lingkungan kerja terbagi dalam dua aspek yaitu : lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan keadaan fisik dalam satu lingkup ruangan atau tempat. Adapun lingkungan fisik ini meliputi : tata ruang yaitu sirkulasi udara, pewarnaan, pertukaran udara, penempatan perabot, jarak antar karyawan dan panataan cahaya.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengelolaan fisik lingkungan kerja, maka hendaklah kita mengetahui terlebih dahulu apa-apa saja yang terdapat

³ A. A. Gondokusumo, *Komunikasi Penugasan*, (Jakarta:PT. Gunung Agung, 1983) h. 38

pada satuan tata ruang, tujuan umum dari tata ruang dan prinsip dari tata ruang.

Adapun yang menjadi satuan pada tata ruang terbagi sebagai berikut :

- a. Barang lembaran : kertas tik, karbon, berkas, amplop dan lain-lain
- b. Barang bentuk lainnya : lem, karet penghapus, tinta dan lainnya
- c. Alat tulis : potlot, pulpen, cap nomor
- d. Alat keperluan lainnya : pencabut jepitan kawat, mistar, ceklek, bantalan cap.
- e. Mesin perkantoran : Mesin tik, mesin hitung, mesin stensil, komputer, telepon.
- f. Perabotan perkantoran : meja, lemari, kursi, peti besi dan lainnya
- g. Perlengkapan lainnya : lampu, permadani, kipas angin dan lainnya.⁴

Sedang yang menjadi tujuan umum dari pengelolaan tata ruang, yaitu :

1. Arus pekerjaan yang efektif
2. Ruang yang luas, tetapi dipergunakan dengan baik
3. Kesenangan dan kenyamanan pegawai
4. Memudahkan pengawasan
5. Memberi kesan yang nyaman dan baik terhadap pengguna jasa layanan kantor
6. Fleksibilitas yang besar untuk kebutuhan-kebutuhan yang berlainan

Kemudian yang menjadi prinsip dari pengelolaan tata ruang adalah sebagai berikut :

⁴ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*,(Yogyakarta:Liberty, 1992)h. 221

1. Pekerjaan yang selaras dalam suatu kesatuan arus kerja
2. Penempatan pegawai yang efektif dan efisien
3. Penempatan peralatan yang efektif
4. Perlengkapan kantor harus diatur secara simetris dan dalam garis lurus
5. Penambahan ruang harus cukup untuk kebutuhan pekerjaan dan kenyamanan pegawai
6. Ruangan cukup luas untuk komunikasi namun efisien
7. Penerangan dan pertukaran udara yang baik
8. Arus pekerjaan yang sederhana.

Selain itu, faktor dalam pengelolaan lingkungan kerja juga harus diperhatikan, faktor dalam lingkungan kerja itu sendiri terdiri dari :

1. Penerangan

Penerangan atau cahaya yang cukup merupakan pertimbangan yang paling penting dalam fasilitas fisik kantor. Pelaksanaan pekerjaan tata usaha yang sukses memerlukan penerangan yang baik. Menurut C.L Little Field dan R.L Peterson dalam bukunya “ *Modern Office Management* “ menyebutkan perihal dari penerangan yang baik akan berimbas pada

- a. Produktivitas yang bertambah
- b. Kualitas pekerjaan yang baik
- c. Mengurangi ketegangan mata dan kelelahan
- d. Semangat kerja pegawai yang lebih baik
- e. Prestise yang lebih baik

2. Pewarnaan

Pewarnaan tidak hanya mempercantik kantor tetapi juga secara tidak langsung membantu kinerja pegawai ketatausahaan. Karena itu keuntungan penggunaan warna yang tepat adalah tidak hanya bersifat keindahan dan *psychologis*, tetapi juga bersifat ekonomis. Warna tidak dapat dipergunakan sembarangan. Hal ini khususnya adalah benar dalam kantor, dimana tujuannya adalah suasana yang patut dihormati, tetapi juga menimbulkan kenyamanan. Misalnya dengan konsep warna biru, ini akan menimbulkan suasana yang dingin akibat proses mental yang dirangsang oleh warna biru tersebut dan mengurangi kepekaan terhadap panas.

Dengan pewarnaan yang sesuai dan baik diharapkan suasana kantor akan :

- a. Memungkinkan kantor menjadi tampak menyenangkan dan menarik pemandangan
- b. Mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas pegawai
- c. Memberi kenyamanan

3. Sirkulasi Udara

Pengaturan sirkulasi udara merupakan hal penting dalam menunjang produktivitas kerja karyawan, meski tidak secara langsung, namun kedudukannya sangat mempengaruhi. Dalam suatu penyelidikan efisiensi pegawai kantor menunjukkan keuntungan rata-rata 20% setelah dilakukan pemakaian *Air Conditioning* (AC).

Dengan pengaturan udara yang sedemikian rupa diharapkan :

- a. Produktivitas yang lebih tinggi

- b Mutu pekerjaan yang lebih baik
- c Kenyamanan dan kesehatan karyawan terpenuhi
- d Etos dan semangat kerja yang lebih tinggi
- e Kesan yang lebih nyaman bagi pengguna jasa

4. Suara

Dalam hal pengelolaan suara sangat erat kaitannya dengan penempatan lokasi kantor, disini hendaknya jadi pemikiran bagi manajer dalam hal ini kepala madrasah untuk lebih tanggap dan tepat dalam menentukan tempat atau lokasi kantor. Misalkan letak kantor harus agak berjauhan dari kantin atau tempat olahraga yang ibasanya merupakan pusat kebisingan dari suara.

Hal ini dikarenakan suara yang gaduh menyebabkan kesulitan dalam memusatkan pikiran dan dalam melaksanakan pekerjaan kantor dengan baik. Menurut para dokter, suara yang gaduh dapat mengakibatkan perubahan dalam peredaran darah dan pikiran. Seseorang mungkin tidak menyadari pengaruhnya, tetapi setelah beberapa waktu orang akan menjadi sangat lelah dan lekas marah sebagai pengaruh dari suara yang gaduh.

Namun demikian, suara yang dapat mengganggu kinerja para pegawai/karyawan tidak hanya berasal dari luar, akan tetapi juga tidak dapat dihindari suara gaduh itu berasal dari dalam kantor itu sendiri seperti percakapan para pegawainya atau juga dari suara atau bunyi peralatan yang digunakan dan bunyi gesekan-gesekan benda lainnya. Namun semua itu dapat diminimalisir sekecil mungkin dengan perencanaan dan pengelolaan yang tepat.⁵

⁵ Moekijat, *Manajemen Perkantoran* (Bandung : CV. Mandar Maju, 1989)h. 146

Adapun asas-asas dalam penataan ruang kantor adalah sebagai berikut :

Pada prinsipnya, ruang kantor harus ditata sedemikian rupa sehingga semua orang yang berada di dalamnya merasa nyaman dan dapat menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik. Ada beberapa pedoman atau asas yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menata ruang kantor :

1. Asas jarak pendek. Tata ruang yang baik adalah yang memungkinkan proses penyelesaian suatu pekerjaan dalam jarak yang sependek-pendeknya.
2. Asas rangkaian kerja. Tata ruang yang baik adalah yang menempatkan para pegawai dan alat-alat kantor menurut rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian pekerjaan.
3. Asas penggunaan seluruh ruangan. Tata ruang yang baik adalah yang mempergunakan semua ruang yang ada secara optimal. Tidak ada ruang yang dibiarkan tidak berfungsi. Namun, perlu diperhatikan bahwa ruang kosong tidak selalu berarti tidak terpakai karena juga ruang kosong dapat berfungsi sebagai pemisah, jalan, ruang gerak, dan sebagainya.
4. Asas fleksibilitas. Tata ruang yang baik adalah yang dapat diubah atau disusun kembali dengan tidak terlalu sukar atau tidak memakai biaya besar. Pada suatu saat, bisa timbul kebutuhan untuk mengubah tata ruang kantor. Hal-hal yang umumnya menuntut perubahan tata ruang kantor antara lain : penambahan atau pengurangan pegawai; penambahan atau

penggantian perabot kantor; perubahan *mekanisme* (cara menyelesaikan) suatu pekerjaan.⁶

Ada bermacam-macam bentuk tata ruang kantor, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tata ruang terbuka

bentuk tata ruang terbuka berarti ruangan untuk pemimpin, staf, dan para pegawai terletak pada satu lantai tanpa sekat pemisah.

Kebaikan tata ruang terbuka

- a. efektivitas dan efisiensi penggunaan ruangan tercapai
- b. mudah dan praktis dalam penataannya
- c. komunikasi antara pegawai dan staf serta pimpinan lebih mudah terjalin
- d. memungkinkan penghematan pemakaian alat-alat fasilitas kantor
- e. adanya demokratisasi dalam bekerja karena tidak ada perbedaan antara pegawai dan pimpinan dalam menggunakan fasilitas
- f. pengawasan pegawai lebih efektif

kelemahan bentuk tata ruang terbuka antara lain :

- a. tingginya tingkat kebisingan dalam bekerja karena terletak dalam satu ruang yang sama
- b. batas status pegawai dan pimpinan tidak tampak sehingga wibawa pimpinan tidak begitu menonjol, terutama bagi tamu yang datang ke kantor tersebut

⁶ Suparjati,dkk, *Tata Usaha dan Kearsipan* (Yogyakarta : Konisius,1999)h.78

- c. kerahasiaan pekerjaan sulit dilaksanakan
 - d. dapat menyebabkan pegawai tertekan karena merasa terus-menerus diawasi oleh pimpinan
 - e. secara psikologis dapat muncul rasa keengganan untuk saling membantu dan mengoreksi.
2. Tata ruang terpisah

Di dalam tata ruang terpisah, para pegawai dan staf pimpinan dan pimpinan unit kerja melaksanakan tugas secara terpisah satu sama lain, masing-masing dalam ruang/kamar tersendiri.

Kebaikan tata ruang terpisah antara lain :

- 1) wibawa pimpinan dihadapan para pegawai atau tamu terasa cukup tinggi
- 2) konsentrasi kerja tiap bagian lebih terjamin karena tidak terganggu oleh bagian yang lain
- 3) kerahasiaan kerja masing-masing orang terjaga

Keburukan tata ruang terpisah antara lain :

- a. hubungan antarbagian dapat terhambat
- b. biaya penggunaan peralatan tinggi karena tiap-tiap bagian harus mengadakan peralatan sendiri-sendiri
- c. biaya pemeliharaan gedung lebih tinggi
- d. lebih sulit mengadakan perubahan tata ruang.

3. Tata ruang gabungan

Tata ruang gabungan adalah campuran antara tata ruang terbuka dan tata ruang terpisah. Pada bentuk tata ruang gabungan, para pegawai ditempatkan bersama dalam satu ruangan sehingga kerja mereka tetap dapat terawasi. Sementara itu, pimpinan berada dalam ruangan tersendiri sehingga wibawa dan kekhususan pimpinan tetap ada.⁷

Sedang dalam pengelolaan lingkungan kerja non fisik biasa disebut juga dengan istilah tata hubungan. Sebagian besar kegiatan dari kantor tata usaha dalam suatu organisasi terdiri dari mengadakan hubungan-hubungan di dalam lingkungan sendiri maupun dengan pihak luar., hubungan-hubungan di dalam lingkungan organisasi dapat disebut tatahubungan kantor kedalam.

Tatahubungan kantor ke dalam dapat dibedakan dalam 2 macam :

1. Hubungan tegak (vertikal) : proses menyampaikan sesuatu warta dari pihak pimpinan kepada para pegawai (vertikal ke bawah) maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal ke atas).
2. Hubungan datar (horisontal) : hubungan diantara pejabat atau satuan pada tingkat jenjang organisasi yang kurang lebih sederajat.

Pada pokoknya hubungan vertikal ke bawah berujud perintah dan petunjuk. Dan perintah itu dapat diberikan secara lisan atau tertulis. Perintah yang diberikan secara lisan dapat membuat sipejabat dan bawahannya lebih saling mengenal. Kalau perintah yang diberikan itu belum jelas, bawahan dapat langsung bertanya. Apabila proses ini berlangsung dengan baik, hubungan pribadi diantara

⁷ *Ibid*, h.77

dua orang itu menjadi akrab. Ini akan memperbesar semangat kerjasama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula saluran perintah dan tanggungjawab yang resmi menjadi lebih lancar.

Akan tetapi, untuk tugas-tugas yang sulit atau yang membutuhkan ketelitian besar lebih tepat kalau dipakai perintah tertulis. Demikian pula kalau dikehendaki adanya pengawetan mengenai semua perintah yang pernah diberikan oleh pimpinan organisasi, maka perintah secara tertulis harus dilakukan.

Dalam memberikan perintah agar sesuatu hal dikerjakan, hendaknya diterangkan pula sebab-sebab atau pentingnya perintah itu. Hal ini akan membuat bawahan lebih mengerti tentang perintah itu, dan dengan demikian membuatnya mengerjakan lebih bersemangat.

Selain memberikan perintah-perintah, pimpinan organisasi harus mengusahakan agar para pegawainya bekerja sebaik-baiknya. Demikian pula untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi yang telah atau mungkin akan timbul, pimpinan harus membuat keputusan-keputusan atau mempunyai suatu sikap tertentu. Tanggungjawab ini biasanya dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk kepada para bawahan, baik secara lisan maupun tertulis.

Kalau petunjuk-petunjuk itu mengenai satuan dalam organisasi seluruhnya, sebaiknya dilakukan dengan secara tertulis. Biasanya petunjuk-petunjuk yang demikian itu dinyatakan dalam bentuk peraturan-peraturan, buku-buku pedoman atau surat-surat edaran.

Untuk hal-hal yang khusus atau yang timbul sewaktu-waktu dapatlah diberikan petunjuk-petunjuk dengan surat edaran. Ini merupakan pula suatu alat

bagi pucuk pimpinan untuk menyampaikan suatu pesan atau warta kepada semua orang dalam lingkungan organisasinya.

Hubungan vertikal ke atas sebagian terbesar diwujudkan dalam bentuk laporan-laporan. Dalam suatu organisasi yang baik hendaknya pada waktu-waktu tertentu para bawahan menyampaikan laporan mengenai pelaksanaan tugas-tugasnya. Dari laporan itu pihak pimpinan mengetahui apakah organisasi berjalan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Laporan-laporan dapat juga diberikan secara lisan atau tertulis.

Sedang hubungan horisontal diantara para pegawai sendiri juga dapat dipelihara oleh pimpinan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan berkala. Kalau seorang pimpinan ingin memelihara kerjasama antara semua karyawan hendaknya mengadakan rapat yang dilakukan secara rutin yang dijadikan wadah untuk saling koreksi dan tukar pendapat untuk kemajuan organisasi yang dipimpinya selain juga sebagai wadah untuk silaturahmi diluar kerja untuk lebih mengakrabkan antar sesama pegawai dan pegawai dengan pimpinan.

Hubungan para pegawai dapat juga dipelihara dengan menyediakan semacam ruang untuk berkumpul, misalnya ruang istirahat atau ruang makan untuk sewaktu-waktu dipergunakan oleh para pegawai. Pimpinan organisasi yang baik menginsafi pentingnya ruang semacam ini. Bukan saja sebagai suatu jasa pelayanan terhadap para bawahannya, melainkan juga sebagai alat agar diantara mereka ada hubungan satu sama lain.⁸

⁸ The Liang Gie, *op. op.cit*, h.56

C. Syarat Lingkungan Kerja

1. Lingkungan kerja fisik

Adapun persyaratan lingkungan fisik (*physical conditions*) yang harus diusahakan pada setiap kantor meliputi hal-hal sebagai berikut :

a. Kebersihan

Bangunan, perlengkapan dan perabotan harus dipelihara bersih

b. Luas ruang

Luas ruang kantor tidak boleh dijejalkan dengan pegawai. Ruang kerja harus menyediakan luas lantai 40 square feet untuk setiap pegawai (=3,7 meter persegi)

c. Suhu udara

Temperatur yang layak harus dipertahankan dalam ruang kerja (minimum 16 derajat celsius)

d. Sirkulasi udara

Peredaran udara segar atau udara bersih harus diusahakan dalam ruang kerja

e. Penerangan/cahaya

Cahaya alam atau lampu yang cocok dan cukup harus diusahakan, sedang perlengkapan penerangan dirawat sepatutnya

f. Fasilitas kesehatan

Kamar kecil, P3K dan lainnya harus disediakan untuk para pegawai

g. Fasilitas cuci

Ruang cuci muka/tangan, sabun dan handuk hendaknya disediakan seperlunya

h. Air minum

Air bersih untuk keperluan minum

i. Tempat pakaian

Gantungan pakaian untuk pakaian yang tidak dipergunakan pegawai sewaktu bekerja, seperti jaket dan lain-lain

j. Tempat duduk yang nyaman

k. Gang atau jalur disusun sedemikian rupa

l. Perawatan peralatan

m. Penjagaan kebakaran⁹

Lingkungan yang dianggap memenuhi syarat haruslah : tidak ribut, tidak terlalu panas, cukup terang dan susunan tempat duduk yang disesuaikan.¹⁰

2. Lingkungan Kerja non fisik

Adapun syarat dari lingkungan kerja ini yaitu :

1. Kemampuan pihak pertama untuk memahami informasi yang akan dikomunikasikan dan memahami pula akibat-akibatnya.
2. Kemampuan pihak pertama untuk menyusun informasi itu dalam bahasa yang dapat ditangkap dan dimengerti oleh pihak kedua
3. Kemampuan dan kemauan pihak kedua untuk menangkap dan memahami informasi yang disampaikan

⁹ *Ibid*, h. 212

¹⁰ Bennett N.B. Silalahi, *Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*. (Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1994) h.93

4. Kemampuan dan kemauan pihak kedua untuk mengemukakan pahamnya mengenai apa yang ditangkapnya
5. Kemampuan dan kemauan pihak pertama untuk memberi bimbingan dan melakukan pengawasan.
6. Kemampuan dan kemauan pihak kedua untuk menyelesaikan tugas itu menurut standar yang berlaku

Selain itu, syarat atau unsur terpenting bagi kelancaran komunikasi penugasan adalah semangat. Dikatakan bahwa, sikap karyawan merupakan dasarnya, sedangkan sikap ini dipengaruhi oleh unsur dan sumbangan dari pihak pimpinan yang menguasai, mengatur, memperlancar, menghambat atau lainnya dengan kata lain mempengaruhi kerja dan hubungan kerja kelompoknya. Maka disini pemimpin harus benar-benar memberi semangat kerja karyawan dengan baik dan selalu meningkatkannya dengan bermacam cara dan teknik demi kelancaran dan peningkatan kualitas kerja dan hasil yang baik.¹¹

Dikatakan oleh Wexley dan Yukl, bahwa "*another motivation theory*". Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Locke berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai sesuatu tujuan¹²

¹¹ A.A. Gondokusumo. *op. cit*

¹² Moh. As'ad, S.U, *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*, (Yogyakarta : Liberty, 1986) h. 152

D. Peran Kepala Madrasah Sebagai Pengelola Lingkungan Kerja

Para manajer atau pejabat struktural dikembangkan kemampuannya untuk kemudian dapat meningkatkan daya guna dan daya hasil anak buahnya disamping meningkatkan daya guna dan daya hasil kemampuan manajerialnya ini yang selanjutnya akan dapat meningkatkan nilai tambah organisasi dan nilai tambah faktor-faktor intern dan ekstern dari organisasi masing-masing.¹³

Selain juga, kepala sekolah/madrasah perlu memahami teori organisasi formal yang akan bermanfaat untuk menggambarkan (*depict*) hubungan kerjasama antara struktur dan hasil (*outcomes*) sebuah sekolah. Disamping itu agar para kepala sekolah/madrasah dapat memahami, mengantisifasi dan memperbaiki konflik yang terjadi dilingkungan sekolah/madrasah¹⁴

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka.

Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan agar tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi tertulis dan lisan adalah bagian esensi pengawasan. Jadi, manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajeme mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.¹⁵

¹³ Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta : Haji Masagung, 1994) h. 14

¹⁴ Wahjo Sumidjo, *Organisasi Sebagai Sistem Terbuka* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999) h. 3

¹⁵ . T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPPE, 2003)h. 271

Adapun secara umum peran atau fungsi kepala sekolah sebagai manajer yang kaitannya dengan pengelolaan lingkungan menurut pendapat Henry Mintzberg yang disebut *managerial job's* atau *managerial work* dibagi kedalam tiga kategori antara lain :

1. Peran Interpersonal

Atau peran pribadi membantu manajer menjaga kelancaran operasi organisasi. Peran ini berhubungan dengan orang lain sebagai bawahan maupun bukan, misalnya membimbing dan memotivasi bawahan dan sebagai alat penghubung (*liaison*).

2. Peran Informasional

Merupakan peran yang pada saat tertentu manajer bertindak sebagai komunikator atau pemberi/penyampai informasi (*sender*) kepada bawahannya dan pada saat lain menjadi penerima informasi (*receiver*) dari bawahannya.

3. Peran Desisional

Peran desisional atau pemutus berhubungan dengan apa yang dapat atau akan dilakukan dan yang tidak dapat atau tidak akan dilakukan oleh bawahannya atau oleh organisasi unit kerjanya.¹⁶

Selain juga seorang manajer harus mempunyai keterampilan dalam memahami lingkungan termasuk orang lain dan berinteraksi secara efektif dengan mereka. Keterampilan ini penting bagi seorang manajer, sebab dalam mencapai tujuannya manajer bekerja dengan dan melalui orang-orang. Kemampuan ini

¹⁶ Ulbert Silalahi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : CV. Mandar Maju, 1996)h. 83

berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok. Serta mampu juga dalam memenej lingkungan fisik yang telah dijelaskan sebelumnya yang mana kesemua itu demi kelancaran, kenyamanan serta keakraban semua pihak.

Salah satu upaya meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah antara lain adalah melalui bimbingan teknis. Salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah adalah mengelola ketetausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. Untuk keperluan diklat manajemen ketatatausahaan sekolah/madrasah disusunlah materi diklat ini sebagai acuan minimal untuk mengadakan bimbingan teknis. Modul ini disusun dengan pendekatan implikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pada diklat ini, materi dibatasi pada lima standar saja yaitu: (1) perencanaan program kerja tata usaha sekolah, (2) pengorganisasian tata usaha sekolah, (3) pelaksanaan administrasi sekolah yang meliputi antara lain administrasi standar isi, administrasi standar proses, administrasi standar pendidik dan tenaga kependidikan, administrasi standar sarana dan prasarana, dan administrasi standar pembiayaan; dan (4) membina tata usaha sekolah..

Adapun yang menjadi dasar kompetensinya adalah :

1. Merencanakan program kerja tata usaha sekolah
2. Mengorganisasikan tata usaha sekolah

3. Membuat administrasi standar isi
4. Membuat administrasi standar proses
5. Membuat administrasi standar pendidik dan tenaga kependidikan
6. Membuat administrasi standar sarana dan prasarana.
7. Membuat administrasi standar pembiayaan.
8. Membina tata usaha sekolah¹⁷

Tata Usaha Sekolah bagian dari unit pelaksana teknis penyelenggaraan bidang administrasi dan informasi data pendidikan yang perlu dikelola oleh kepala sekolah dengan sebaik-baiknya sesuai ketentuan yang berlaku. Tugas dan fungsi kepala sekolah adalah mengarahkan tata usaha sekolah agar mampu memberikan pelayanan administratif secara prima serta melaksanakan pelayanan 7 K yaitu Kebersihan, Kesehatan, Keamanan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, dan Kerindangan. Untuk melaksanakan kegiatan itu semua perlu dibuat program kerja yang sistimatis, terarah, jelas, realitistis, dan dapat dilaksanakan oleh petugas ketatausahaan agar pelayanan kepada guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, instransi terkait, dan masyarakat lainnya dapat berjalan seoptimal mungkin.

Pengorganisasian menurut Handoko ialah: a) penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, b) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, c) penugasan tanggung jawab tertentu, dan d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Di tambahkan pula oleh Handoko

¹⁷ *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumberdaya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Sekolah sebagai UPT wajib dikelola kepala sekolah dengan sebaik-baiknya agar sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Dalam rangka implementasi MPMBS diperlukan kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Salah satu kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah adalah mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. Untuk maksud tersebut, calon kepala sekolah/madrasah dipandang perlu diberikan bimbingan teknik tentang manajemen ketatausahaan sekolah/madrasah.

Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan Pemerintah ini memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan, yaitu delapan standar nasional pendidikan:

- 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,
- h. standar penilaian pendidikan.

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. 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:

- a. Definisi tenaga tata usaha (sekarang tenaga administrasi sekolah) dan ruang lingkup TAS.

- b. Tugas pokok dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, hak dan kewajiban TAS
- c. Kualifikasi TAS
- d. Kompetensi TAS
- e. Rekrutmen dan seleksi TAS
- f. Pembinaan karir
- g. Penilaian kinerja
- i. Penghargaan dan perlindungan
- j. Pemberhentian dan pensiun

TAS ialah sumberdaya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tetapi berperan mendukung kelancaran proses pembelajaran dan administrasi sekolah (Anonim, 2001). Tenaga Administrasi Sekolah ialah sumberdaya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan sekolah. Ruang lingkup Tenaga Administrasi Sekolah pada bahan Diklat ini adalah sebagai berikut.

- a. Kepala Tenaga Administrasi Sekolah
- b. Pelaksana Urusan Administrasi Sekolah/Madrasah, meliputi:
- c. Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian
- d. Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan
- e. Pelaksana Urusan Administrasi Sarana Prasarana
- f. Pelaksana Urusan Administrasi Humas
- g. Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan dan Kearsipan

- h. Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan
- i. Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum
- j. Petugas Layanan Khusus:
- k. Penjaga Sekolah
- l. Tukang Kebun
- m. Pengemudi
- n. Pesuruh

Adapun tugas pokok kepala sekolah/madrasah dalam keadministrasian sekolah adalah memimpin pelaksanaan urusan ketatausahaan yang meliputi rumah tangga sekolah, perlengkapan, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana dan kesiswaan.

Manifestasi kepemimpinan pendidikan di sekolah/madrasah akan kepemimpinan seorang kepala sekolah/madrasah berbentuk usaha mempengaruhi, menggerakkan dan memberikan motivasi atau dorongan bagi setiap personil di sekolah/madrasah agar melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang terarah pada pencapaian tujuan¹⁸

Adapun hal yang harus diperhatikan kepala sekolah/madrasah sebagai pimpinan yang kaitannya dengan hak para tenaga administrasi sekolah adalah :

- a. penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- b. penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan mutu;
- d. perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual;

¹⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Sekolah* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1986) h. 16

- e. kesempatan untuk menggunakan sarana dan prasarana untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Kemudian juga yang menjadi tugas umum kepala sekolah/madrasah dalam mengelola lembaga pendidikannya adalah sebagai berikut :

- a. menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
- b. mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan;
- c. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Tujuan akhir dari semua unsur, fungsi kepala sekolah/madrasah dalam mengelola lingkungan kerja yang dimaksud adalah untuk :

- a. meningkatkan kinerja TAS secara berkelanjutan;
- b. menjadi daya dongkrak untuk perubahan yang lebihberorientasi kinerja;
- c. meningkatkan motivasi dan komitmen TAS,
- d. memungkinkan individu mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi sekolah/madrasah;
- e. mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara TAS dengan penilai suatu proses dialog yang berkesinambungan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sepanjang tahun;
- f. menyediakan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran yang dinyatakan dalam bentuk target dan standar kinerja TAS;

- g. memfokuskan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang efektif dan kepada usaha pengembangan selanjutnya;
- h. menyediakan kriteria untuk dapat melakukan pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif sehubungan dengan target dan standar yang telah disepakati sehingga TAS secara individu dapat menerima umpan balik dari pengawas sekolah/madrasah mengenai seberapa baik kinerja mereka;
- i. memungkinkan TAS dan penilai mencapai kesepakatan tentang rencana pengembangan dan metode pelaksanaannya;
- j. mengkaji kebutuhan di bidang pelatihan dan pengembangan secara bersama;
- k. menyediakan suatu kesepakatan bagi TAS untuk mengekspresikan aspirasi serta keprihatinan mengenai pekerjaan mereka;
- l. memberikan suatu landasan bagi pemberian imbalan yang bersifat finansial dan/atau nonfinansial bagi TAS sesuai dengan kontribusi TAS;
- m. mendemonstrasikan kepada semua orang bahwa organisasi menghargai mereka sebagai individu;
- n. membantu memberdayakan TAS;
- o. membantu sekolah/madrasah untuk mempertahankan TAS yang berkualitas; dan
- p. mendukung inisiatif TAS dan penilai yang berkualitas secara keseluruhan.