

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Strategi Peningkatan Kompetensi

Tenaga Kependidikan SMK

Profesional, Administrasi Modern dan Layanan Prima

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Strategi
**Peningkatan
Kompetensi**
Tenaga Kependidikan SMK

Profesional, Administrasi Modern dan Layanan Prima



**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI
TENAGA KEPENDIDIKAN SMK**
Profesional, Administrasi Modern dan Layanan Prima

Penulis:

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Insight Pustaka Nusa Utama
Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro.
Telp: 085150867290 | 087847074694
Email: insightpustaka@gmail.com
Web: www.insightpustaka.com
Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Juli 2025

Perancang sampul: Kelvin Syuhada Lunivananda
Penata letak: Kelvin Syuhada Lunivananda

ISBN: 978-634-04-1226-0

x + 252 hlm ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat tersusun sebagai bentuk kontribusi terhadap peningkatan mutu tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), khususnya bagi tenaga administrasi sekolah yang selama ini sering kali terlupakan dalam arus besar transformasi pendidikan.

Tenaga Kependidikan atau yang lazim dikenal dengan sebutan **TU** merupakan fondasi penting dalam sistem tata kelola sekolah. Sayangnya, perhatian terhadap peningkatan kompetensi TU seringkali tidak sebesar perhatian yang diberikan kepada guru. Padahal, kemajuan layanan pendidikan sangat bergantung pada kecepatan, akurasi, serta keramahan sistem administrasi yang dikelola oleh TU. Dalam konteks tuntutan **era VUCA dan Society 5.0**, TU dituntut untuk tidak hanya kompeten secara teknis, namun juga adaptif, solutif, dan berorientasi pada layanan prima.

Buku ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut. Dengan pendekatan sistematis, buku ini menyajikan strategi, praktik baik, dan peta jalan yang dapat diterapkan secara langsung oleh tenaga kependidikan di SMK. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi praktis sekaligus inspiratif dalam membangun **TU yang profesional, menguasai administrasi modern, dan menghadirkan layanan prima di sekolah.**

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada rekan-rekan tenaga kependidikan, kepala sekolah, yayasan, serta praktisi pendidikan vokasi yang telah berbagi cerita, praktik baik, dan tantangan nyata dalam penyusunan buku ini. Terima kasih juga kepada seluruh pihak yang memberikan dukungan moral dan akademik dalam penyusunan naskah ini.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan diri tenaga kependidikan SMK dan menjadi bagian dari gerakan peningkatan kualitas layanan pendidikan kejuruan di Indonesia. Saran dan kritik konstruktif sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan edisi selanjutnya.

Bogor, 02 Mei 2025

Dr. Andi Hermawan, M.Pd



PENDAHULUAN

Dalam dinamika pendidikan abad ke-21, perhatian terhadap kualitas tenaga kependidikan menjadi semakin penting. Sekolah sebagai institusi sosial tidak hanya bertumpu pada kompetensi guru dalam kegiatan pembelajaran, tetapi juga pada kualitas sistem penunjang yang dijalankan oleh **tenaga administrasi sekolah atau TU**. Mereka adalah penggerak sunyi yang memastikan dokumen berjalan, informasi tersampaikan, anggaran tercatat, data terlapor, dan seluruh proses administratif berlangsung tanpa gangguan.

Perubahan global yang ditandai dengan perkembangan teknologi, tantangan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), serta era **Society 5.0**, menuntut profesionalisme TU untuk bertransformasi. Di masa lalu, TU cukup mengandalkan ketekunan dalam mengisi formulir manual dan menyusun arsip fisik. Kini, mereka dituntut menguasai aplikasi digital, menerapkan sistem informasi sekolah, mengelola komunikasi berbasis platform daring, hingga menjadi garda depan layanan pelanggan sekolah.

Buku ini disusun dalam semangat untuk **memberdayakan tenaga kependidikan SMK**, melalui pendekatan yang tidak hanya teoritik, tetapi juga praktis, kontekstual, dan aplikatif. Isinya mencakup kerangka regulasi, standar kompetensi, literasi digital, strategi layanan prima, hingga studi kasus nyata dari SMK yang telah sukses melakukan transformasi peran TU.

Pembaca buku ini—baik dari kalangan TU aktif, kepala sekolah, yayasan, maupun pemerintah daerah—akan dibekali dengan wawasan, panduan, dan langkah-langkah implementatif guna **membangun sistem administrasi sekolah yang unggul, profesional, dan responsif** terhadap kebutuhan zaman.

Buku ini tidak dimaksudkan sebagai karya yang sempurna, melainkan sebagai pijakan awal menuju perubahan yang lebih besar. Semoga kehadirannya menginspirasi setiap tenaga kependidikan untuk terus tumbuh, belajar, dan menjadi bagian penting dari transformasi mutu pendidikan di Indonesia.



DAFTAR ISI

Prakata iii

Pendahuluan v

Daftar Isi viii

Bagian I

MENGENAL PROFESI TU DI SMK..... 1

A. Posisi Strategis TU dalam Ekosistem SMK.....2

 Peran TU dalam mendukung kinerja pendidikan vokasi 5

 Persepsi keliru vs realitas peran TU 8

 TU sebagai penggerak sistem administrasi modern 11

B. Tantangan Kekinian Tenaga Kependidikan14

 Era VUCA, Society 5.0 dan dampaknya pada manajemen
 sekolah..... 18

 Disrupsi digital dan ekspektasi publik terhadap
 layanan sekolah 21

 Gap kompetensi dan ketidaksiapan sistem pendukung TU 24

C. Kerangka Regulasi dan Standar Kompetensi TU27

 UU dan Permendikbud terkait tenaga kependidikan 30

 Standar kompetensi nasional dan internasional..... 34

 Profil ideal TU abad 21 36

Bagian II

TU PROFESIONAL DAN BERKOMPETEN.....	41
A. Kompetensi Dasar TU Profesional.....	42
Kompetensi teknis: arsip, data, keuangan, persuratan.....	45
Kompetensi manajerial: perencanaan, pelaporan, supervisi.....	48
Kompetensi sosial: komunikasi, pelayanan, kolaborasi.....	51
B. Etika dan Integritas dalam Profesi TU	54
Nilai dasar TU: jujur, akuntabel, loyal	57
Etika komunikasi, tanggung jawab pelayanan, dan kepercayaan public	60
C. Penguatan Karakter Kerja dan Disiplin Profesional	64
Etika komunikasi, tanggung jawab pelayanan, dan kepercayaan public	67
Integritas, disiplin waktu, kerja cerdas dan tuntas	70
Peran kepala sekolah dalam pembinaan TU.....	73

BAGIAN III

ADMINISTRASI MODERN DAN DIGITALISASI	77
A. Transformasi Digital Administrasi Sekolah.....	78
Sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa.....	81
Penerapan ERP, Dapodik, dan platform digital pendidikan	84
B. Tata Kelola Administrasi Berbasis Teknologi	87
Manajemen surat-menyurat digital.....	90
Otomatisasi pelaporan dan sistem pengarsipan cloud	93
C. Kompetensi Literasi Digital TU.....	96
Literasi digital dasar dan lanjutan.....	99
Keamanan data, privasi informasi, dan etika digital.....	102

Bagian IV

LAYANAN PRIMA UNTUK STAKEHOLDER SEKOLAH	105
A. Filosofi dan Prinsip Layanan Prima.....	106
Layanan sebagai nilai tambah sekolah	109
Empati, ketepatan, responsif, dan solutif.....	111
B. Strategi Komunikasi Efektif TU.....	114
Komunikasi internal: antar TU, guru, kepala sekolah	117
Komunikasi eksternal: orang tua, mitra industri, tamu.....	120
C. Penyelesaian Keluhan dan Konflik Pelayanan	123
SOP penanganan keluhan.....	126
Teknik negosiasi dan penyelesaian konflik ringan	128

BAGIAN V

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN DIRI	133
A. Sistem Evaluasi dan Penilaian Kinerja TU.....	134
KPI, evaluasi berkala, dan pengukuran kualitas kerja	136
Refleksi diri dan pelaporan hasil kerja.....	139
B. Pelatihan, Upskilling dan Reskilling TU	142
Kebutuhan pelatihan digital, komunikasi, keuangan.....	145
Kemitraan pelatihan dengan DUDI, Dinas, dan LPK	148
C. Roadmap Karier dan Pengembangan TU SMK	151
Peta jenjang karier tenaga kependidikan.....	153
Dukungan sekolah dan yayasan terhadap pengembangan profesional	156

BAGIAN VI

PRAKTIK BAIK DAN INOVASI TU DI SMK	161
A. Studi Kasus Praktik Baik TU Profesional.....	162
4–5 kisah nyata TU unggul dari SMK Swasta/Negeri.....	164
Faktor kunci sukses dan inovasi yang dilakukan.....	167

B.	Inovasi Administrasi Sekolah dari TU	170
	Digitalisasi pelayanan, pengelolaan dokumen cerdas.....	173
	Inisiatif pelayanan ramah pelanggan dan efisien.....	176
C.	Kolaborasi TU dengan Guru dan Kepala Sekolah	178
	Sinergi lintas tim: akademik, keuangan, kurikulum, sarpras.....	181
	Budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah.....	184

BAGIAN VII

	REKOMENDASI STRATEGIS DAN PENUTUP	189
A.	Rekomendasi untuk Pemangku Kepentingan	190
	Untuk TU secara personal.....	192
	Untuk kepala sekolah dan yayasan.....	196
	Untuk pemerintah daerah dan pusat	199
B.	Penutup dan Refleksi Masa Depan.....	201
	Masa depan profesi TU di SMK.....	204
	Sinergi layanan dan transformasi mutu pendidikan vokasi.....	207
	Glosarium.....	211
	Daftar Pustaka.....	237
	Biografi Penulis.....	251



BAGIAN I

**MENGENAL PROFESI
TU DI SMK**

A. Posisi Strategis TU dalam Ekosistem SMK

Dalam ekosistem pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), peran Tenaga Kependidikan atau Tata Usaha (TU) merupakan fondasi yang menopang kinerja kelembagaan. TU tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai penghubung sistem antara manajemen, pendidik, siswa, orang tua, dan mitra industri. Keberhasilan pelaksanaan program pendidikan vokasi sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan dokumen, informasi, data keuangan, dan layanan publik internal yang semuanya berada di bawah kendali TU. Dalam perspektif sistem pendidikan modern, TU adalah aktor organisasi pendukung yang memiliki peran strategis dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi layanan pendidikan

Secara ideal, tenaga kependidikan SMK memiliki kompetensi profesional yang mencakup keterampilan administrasi digital, pelayanan prima, pengelolaan arsip berbasis cloud, dan pemahaman atas alur kerja institusi. Mereka mampu bekerja secara kolaboratif dalam tim, menjalankan sistem informasi akademik, serta mampu membangun komunikasi yang efektif dan solutif dengan stakeholder sekolah. Kompetensi tersebut menjadi bagian dari kebutuhan utama untuk mendukung penguatan sistem tata kelola sekolah yang terukur, modern, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan dunia industri

Namun pada kenyataannya, banyak tenaga TU di SMK saat ini masih bekerja secara konvensional, minim pelatihan lanjutan, dan tidak memiliki akses sistematis terhadap pengembangan kompetensi. Sebagian besar pengelolaan data masih bersifat manual, alur pelayanan tidak terdokumentasi secara baik, dan hubungan TU dengan guru atau kepala sekolah belum membentuk sinergi optimal. Situasi ini menyebabkan inefisiensi dalam pelayanan, kesalahan pencatatan, keterlambatan informasi, dan rendahnya kepuasan stakeholder internal terhadap fungsi TU

Dalam konteks transformasi pendidikan, World Bank (2022) menegaskan bahwa keberhasilan reformasi manajemen sekolah salah satunya ditentukan oleh kekuatan sistem penunjang, termasuk dalam hal ini tenaga

kependidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tenaga TU yang kompeten menjadi penggerak perubahan birokrasi pendidikan menuju tata kelola yang agile dan berbasis data. Dengan adanya dukungan teknologi digital, peran TU seharusnya bergeser dari sekadar operator menjadi co-creator layanan pendidikan yang bermakna.

Pentingnya posisi TU juga dapat ditelusuri dari perspektif organisasi sekolah sebagai institusi layanan publik. Menurut pendekatan *service excellence*, kualitas pelayanan sekolah tidak hanya ditentukan oleh guru, melainkan juga oleh petugas administrasi yang pertama kali menyambut orang tua, mencatat kehadiran, menangani keluhan, dan memfasilitasi data siswa. Dalam model pelayanan prima berbasis *Total Quality Management (TQM)*, semua elemen institusi harus bergerak serempak untuk menciptakan kepuasan layanan, dan di sinilah posisi TU menjadi sangat strategis

Di tingkat praktik, banyak sekolah yang telah berhasil menempatkan TU sebagai bagian dari tim penggerak perubahan. Di beberapa SMK unggulan, TU dilibatkan dalam penyusunan program kerja sekolah, pembuatan laporan evaluasi mutu, hingga pengelolaan relasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Hal ini menciptakan kultur partisipatif dan memperluas ruang kontribusi TU dalam pengambilan keputusan strategis sekolah. TU tidak lagi berada di belakang layar, melainkan menjadi mitra aktif dalam penguatan branding dan layanan institusi.

Sebaliknya, ketika TU tidak dilibatkan dalam pengembangan sekolah, yang muncul adalah birokrasi internal yang kaku, tidak efisien, dan penuh hambatan komunikasi. Penelitian oleh Aisyah dan Haryanto (2023) menemukan bahwa ketidakterlibatan TU dalam manajemen sekolah menghambat percepatan implementasi program digitalisasi administrasi dan menurunkan semangat kerja TU itu sendiri. Maka dari itu, pemimpin sekolah harus membangun sistem kolaborasi yang melibatkan TU dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring evaluasi program sekolah.

Penguatan kapasitas TU harus dilakukan melalui pelatihan berbasis kebutuhan nyata, seperti pelatihan pengelolaan aplikasi manajemen sekolah, pelatihan pelayanan publik berbasis etika profesional, serta

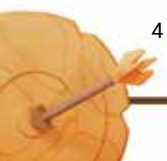
pendampingan personal dalam penerapan sistem kerja digital. Pelatihan tidak hanya berisi teori, namun harus berbasis simulasi kerja nyata yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab TU di SMK. Pelatihan semacam ini terbukti mampu meningkatkan kepercayaan diri dan produktivitas tenaga kependidikan

Selain pelatihan, strategi peningkatan posisi strategis TU juga harus ditopang oleh sistem penghargaan dan pengakuan profesional. Penguatan identitas TU sebagai bagian dari tim profesional sekolah perlu ditunjukkan melalui pemberian ruang aktualisasi, sistem evaluasi yang adil, dan peta jenjang karier yang jelas. TU bukan sekadar petugas pelaksana teknis, tetapi bagian dari sistem layanan pendidikan yang patut dihargai perannya dalam peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan

Di lapangan, banyak praktik baik yang dapat menjadi inspirasi, seperti pelibatan TU dalam menyusun dashboard layanan digital sekolah, penyediaan ruang kerja representatif yang terintegrasi dengan ruang layanan publik, dan forum koordinasi mingguan antara guru dan TU untuk sinkronisasi program sekolah. Hal-hal sederhana ini membangun atmosfer kerja yang inklusif dan mempercepat perbaikan proses layanan internal sekolah.

Transformasi posisi TU juga harus didukung oleh kepala sekolah yang visioner dan manajerial. Kepemimpinan yang memberikan ruang inisiatif, memperkuat coaching TU, dan membangun budaya organisasi yang suportif, terbukti mampu mengangkat peran TU menjadi lebih strategis dan partisipatif. Penelitian Kusumawardani & Pranata (2023) menyatakan bahwa peran kepala sekolah sangat dominan dalam membentuk budaya kerja kolaboratif antara tenaga kependidikan dan tenaga pendidik di SMK.

Dengan demikian, membangun posisi strategis TU dalam ekosistem SMK bukan hanya soal kebijakan atau pelatihan, tetapi juga soal membangun budaya baru di sekolah: budaya yang menghargai kerja administrasi sebagai kerja profesional, pelayanan sebagai nilai, dan kolaborasi sebagai kekuatan institusional. Dengan transformasi ini, TU tidak hanya mengelola data dan dokumen, tetapi turut serta membangun kualitas pendidikan vokasi Indonesia.



Peran TU dalam mendukung kinerja pendidikan vokasi

Tenaga kependidikan atau Tata Usaha (TU) merupakan entitas penting dalam menunjang kelangsungan dan kualitas pendidikan vokasi di SMK. Peran TU tidak hanya sebatas pelaksana administratif, tetapi lebih dari itu, menjadi penguat sistem kerja sekolah, pendukung kegiatan pembelajaran, dan fasilitator relasi antara sekolah dengan masyarakat serta Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Dalam kerangka manajemen pendidikan modern, keberhasilan pendidikan vokasi tidak hanya diukur dari capaian akademik peserta didik, melainkan juga dari bagaimana sistem penunjangnya bekerja efektif dan efisien, termasuk dalam aspek administrasi, pelayanan informasi, dan tata kelola dokumen sekolah (Hoy & Miskel, 2013).

Idealnya, TU di SMK bekerja dalam sistem yang terdigitalisasi, terkoordinasi, dan responsif. Mereka memahami struktur organisasi sekolah, alur komunikasi antar unit kerja, serta memiliki kecakapan menggunakan aplikasi sistem informasi manajemen sekolah. TU seharusnya mampu menjadi penyedia layanan akademik, non-akademik, serta mendukung akuntabilitas laporan keuangan dan dokumen legal sekolah. Posisi ini menempatkan TU sebagai penjaga mutu administratif dan pengelola stabilitas sistem informasi sekolah secara menyeluruh (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

Namun dalam kondisi faktual, banyak TU di SMK masih menjalankan fungsi secara mekanis dan belum berorientasi pada kualitas pelayanan. Keterbatasan pelatihan, rendahnya literasi digital, dan beban kerja yang tidak proporsional menyebabkan kinerja TU belum optimal. Situasi ini diperparah dengan ketidakjelasan deskripsi kerja serta kurangnya sinergi dengan guru dan pimpinan sekolah. Dalam studi oleh Prasetyo et al. (2023), ditemukan bahwa hampir 60% tenaga TU SMK di daerah belum pernah mendapatkan pelatihan teknis administrasi digital, sehingga pengelolaan data masih dilakukan secara manual dan rawan kesalahan.

Salah satu peran vital TU adalah mendukung kelancaran pembelajaran vokasi yang memerlukan koordinasi teknis intensif. Misalnya, dalam kegiatan praktik kerja industri (Prakerin), TU berperan menyiapkan dokumen perjanjian kerja sama, surat tugas, formulir monitoring, dan pelaporan ke dinas. Ketepatan dan ketertiban dokumen menjadi kunci kelancaran kegiatan tersebut. Ketika TU bekerja secara proaktif dan akurat, maka guru dan siswa dapat lebih fokus pada kegiatan inti pembelajaran dan praktik kerja lapangan (Gunawan & Andriani, 2022).

Di bidang keuangan, TU memiliki peran penting dalam memastikan keakuratan alokasi anggaran BOS, BOPD, dan dana-dana kegiatan lainnya. Kemampuan mengelola laporan pertanggungjawaban yang transparan akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap akuntabilitas sekolah. Dengan sistem yang terkomputerisasi dan dipahami oleh TU, potensi kesalahan penganggaran dan keterlambatan pelaporan dapat ditekan. Implementasi aplikasi SIPKS dan ARKAS, misalnya, menjadi langkah strategis yang membutuhkan kompetensi TU dalam pengelolaan keuangan sekolah berbasis digital (Kemendikbudristek, 2022).

Pada aspek pelayanan, TU merupakan garda terdepan yang berinteraksi dengan orang tua siswa, tamu dinas, hingga mitra industri. Mereka menjadi wajah pertama sekolah yang memberikan kesan awal terhadap profesionalisme lembaga. Pelayanan yang cepat, ramah, dan tepat informasi akan memperkuat citra positif sekolah vokasi. Dalam hal ini, konsep *frontline service quality* menempatkan staf administrasi sebagai komponen penting dalam sistem pelayanan berbasis pelanggan (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020).

Selain itu, TU juga memiliki peran dalam mendukung program evaluasi mutu dan akreditasi. Mereka bertugas menyiapkan bukti fisik, menyusun laporan, dan mengelola data untuk penjaminan mutu internal dan eksternal. Ketika TU memiliki kemampuan dokumentasi yang baik dan memahami prinsip penjaminan mutu, maka proses akreditasi dapat berjalan lebih efisien. Hal ini ditegaskan oleh hasil penelitian Safitri dan

Nurhayati (2022), yang menunjukkan bahwa peran aktif TU dalam tim mutu sekolah berkorelasi positif terhadap hasil akreditasi yang unggul.

Peran TU juga mencakup pengelolaan data dan administrasi siswa, mulai dari pendaftaran, mutasi, hingga kelulusan. Data ini menjadi dasar pengambilan keputusan kebijakan sekolah dan pengajuan program ke pemerintah. Jika pengelolaan data siswa dilakukan dengan cermat dan terintegrasi, maka sekolah dapat lebih adaptif dalam merespons dinamika jumlah siswa, kebutuhan ruang kelas, hingga alokasi sumber daya manusia. Oleh karena itu, literasi data menjadi keterampilan esensial yang perlu dimiliki setiap tenaga TU (McMillan, 2021).

Di era digital, peran TU tidak terlepas dari keterampilan teknologi informasi. Penggunaan e-office, digital filing system, dan aplikasi layanan berbasis daring menjadi standar baru dalam manajemen sekolah. TU yang mampu mengoperasikan platform ini akan mendorong efisiensi dan mempercepat proses layanan. Kesiapan digital TU berbanding lurus dengan efektivitas operasional sekolah, terutama dalam konteks pelayanan publik yang cepat dan akurat. Data UNESCO (2023) menunjukkan bahwa sekolah dengan tenaga kependidikan yang melek digital mengalami peningkatan kepuasan stakeholder sebesar 27% dibanding sekolah yang masih konvensional.

Dalam mendukung fungsi pimpinan, TU juga bertugas menyediakan data untuk pengambilan keputusan. Data kehadiran guru, laporan inventaris, hingga rekapitulasi kebutuhan sarana prasarana adalah contoh kontribusi TU dalam mendukung kebijakan sekolah. Ketika data tersebut disiapkan dengan akurasi dan ketepatan waktu, kepala sekolah dapat merumuskan kebijakan yang lebih responsif. Maka dari itu, peran TU sangat krusial dalam membentuk sistem sekolah berbasis data (*data-driven decision making*) (Marzano & Waters, 2010).

Lebih jauh lagi, TU juga dapat menjadi agen perubahan budaya kerja di sekolah. Melalui praktik kerja yang profesional, etika pelayanan yang konsisten, dan semangat kolaborasi, TU menjadi teladan bagi seluruh komunitas sekolah. Dalam sekolah yang sehat secara organisasi, peran

TU diakui sebagai mitra sejajar guru dan tenaga pendidik lainnya. Hal ini tercermin dalam sekolah-sekolah yang mengembangkan budaya kerja kolegal dan menyertakan TU dalam forum musyawarah sekolah secara rutin (Suyatno & Kurniawan, 2022).

Agar peran strategis TU dalam pendidikan vokasi dapat berjalan optimal, maka dibutuhkan komitmen sistemik dari kepala sekolah, yayasan, dan pemerintah. Penyediaan pelatihan reguler, penguatan struktur organisasi TU, dan pengakuan atas prestasi kerja merupakan bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional. Pendidikan vokasi hanya akan mampu menghasilkan lulusan siap kerja jika didukung sistem administrasi yang profesional, modern, dan berbasis layanan prima—dan TU adalah pilar utamanya.

Persepsi keliru vs realitas peran TU

Persepsi terhadap peran tenaga kependidikan di SMK, khususnya bagian Tata Usaha (TU), masih banyak yang belum tepat. Dalam banyak kasus, TU dianggap hanya sebagai pelengkap sistem pendidikan yang perannya sekadar administratif dan tidak berdampak langsung terhadap kualitas layanan pendidikan. Padahal, dalam sistem pendidikan modern, peran TU telah berkembang menjadi bagian penting dari tata kelola sekolah yang profesional dan responsif. TU tidak lagi hanya mengurus “pekerjaan belakang layar”, tetapi justru menjadi ujung tombak dalam sistem layanan pendidikan yang terintegrasi (Mintzberg, 1983).

Dalam kondisi ideal, TU dipahami sebagai tenaga profesional non-guru yang memiliki tanggung jawab spesifik dalam mendukung fungsi kelembagaan sekolah secara menyeluruh. Mereka bertugas merancang sistem informasi, mengelola administrasi peserta didik, menyusun laporan keuangan, mendukung pelaksanaan kurikulum, serta menjadi penghubung antara sekolah dan stakeholder eksternal. Persepsi semacam ini menempatkan TU sejajar dengan tenaga pendidik dalam hal kontribusi terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan vokasi. Konsep ini didukung oleh sistem manajemen pendidikan berbasis kolaborasi multiperan (Fullan, 2014).

Namun, realitas di banyak sekolah menunjukkan bahwa persepsi terhadap TU masih sempit dan bias. Banyak guru dan kepala sekolah yang masih memandang TU hanya sebagai pelaksana teknis tanpa nilai strategis. Akibatnya, TU sering dikecualikan dalam pengambilan keputusan, tidak dilibatkan dalam perencanaan program, serta jarang diberikan ruang aktualisasi profesional. Kondisi ini bukan hanya melemahkan motivasi TU, tetapi juga menyebabkan keterputusan fungsi antarbagian dalam sistem manajemen sekolah (Wahyuni & Sarjono, 2022).

Salah satu bentuk persepsi keliru yang umum terjadi adalah anggapan bahwa pekerjaan TU dapat dilakukan tanpa keterampilan atau pendidikan khusus. Padahal, pengelolaan administrasi sekolah saat ini menuntut kompetensi tinggi, mulai dari literasi digital, pemahaman regulasi, hingga kecakapan layanan publik. Dalam praktiknya, TU harus mampu menjalankan aplikasi seperti ARKAS, Dapodik, e-RKAS, hingga e-office dengan akurasi tinggi dan kecepatan respons yang prima. Ini menunjukkan bahwa peran TU jauh lebih kompleks daripada yang selama ini diasumsikan (Setiawan, 2023).

Persepsi keliru lainnya ialah bahwa TU tidak terlibat dalam proses pendidikan. Kenyataannya, TU mendukung keberlangsungan proses pembelajaran secara tidak langsung namun esensial misalnya dengan memastikan kehadiran siswa tercatat, kebutuhan logistik pembelajaran tersedia, jadwal ujian terdokumentasi, dan sertifikat siswa tersusun tepat waktu. Ketika fungsi-fungsi ini berjalan lancar, guru dapat fokus mengajar tanpa terbebani urusan teknis. Dengan demikian, keberhasilan proses belajar mengajar sangat bergantung pada dukungan sistem yang dikelola TU (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

Di sekolah-sekolah yang menerapkan manajemen partisipatif, TU dilibatkan sejak tahap awal penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), ikut dalam rapat evaluasi mutu, serta aktif dalam kegiatan pemetaan kebutuhan sarana dan prasarana. Pelibatan ini membangun rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan program sekolah. Hal ini selaras dengan prinsip *distributive*

leadership, di mana semua elemen sekolah memiliki kontribusi yang diakui secara kolektif (Leithwood et al., 2008).

Sayangnya, di banyak sekolah TU tidak diberikan ruang pengembangan diri yang memadai. Pelatihan lebih banyak difokuskan pada guru, sementara TU hanya menerima pelatihan teknis yang terbatas dan tidak berkelanjutan. Akibatnya, TU cenderung bekerja secara rutinitas, tidak adaptif terhadap perubahan, dan sulit melakukan inovasi dalam pekerjaan. Penelitian oleh Sari dan Ningsih (2022) menunjukkan bahwa rendahnya intensitas pelatihan bagi TU berdampak langsung pada kualitas pelayanan dan produktivitas kerja mereka.

Realitas lapangan juga memperlihatkan bahwa masih banyak kepala sekolah yang belum memfasilitasi sistem evaluasi kinerja TU secara sistematis. Evaluasi yang dilakukan bersifat informal dan tidak berbasis indikator kinerja. Padahal, keberadaan sistem appraisal berbasis Key Performance Indicators (KPI) akan membantu TU memahami area yang perlu diperbaiki dan memberikan motivasi untuk berkembang. Tanpa evaluasi kinerja yang adil dan terukur, TU sulit memperoleh pengakuan atas kontribusinya (Arifin & Wahyudi, 2023).

Persepsi negatif juga muncul dari minimnya eksistensi TU dalam dokumen pengembangan sekolah. Banyak proposal, laporan kegiatan, dan program peningkatan mutu yang tidak menyebutkan peran TU secara eksplisit. Ini menciptakan kesan bahwa TU hanya pelaksana bukan pemikir, padahal dalam praktiknya mereka memiliki peran besar dalam pengumpulan data, pengelolaan waktu, dan keberhasilan logistik kegiatan sekolah. Hal ini menjadi tantangan besar dalam membangun citra profesional TU di lingkungan internal sekolah (Rahmatullah, 2022).

Dalam konteks yang lebih luas, persepsi terhadap TU perlu direformulasi melalui pendekatan komunikasi internal yang lebih terbuka. Sekolah perlu membangun budaya organisasi yang inklusif, di mana setiap peran didudukkan secara proporsional berdasarkan kontribusi faktualnya. Budaya kerja yang menghargai setiap fungsi akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan moral kerja TU, dan mempercepat

pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendekatan *positive organizational behavior* dalam manajemen pendidikan (Luthans, 2011).

Langkah konkret yang dapat dilakukan sekolah adalah menyusun deskripsi kerja (job description) yang rinci dan berbasis kompetensi, memberikan pelatihan terpadu yang relevan, serta menyertakan TU dalam forum musyawarah sekolah. Selain itu, program penghargaan bagi TU teladan, penyusunan SOP berbasis pelayanan, dan penyediaan sarana kerja yang representatif juga menjadi bentuk nyata penguatan persepsi positif terhadap peran TU. Kegiatan ini telah terbukti meningkatkan efisiensi layanan administrasi di beberapa SMK Pusat Keunggulan (Indrawati & Hamdan, 2023).

Dengan merombak persepsi keliru dan menggantinya dengan pengakuan atas realitas kontribusi TU yang nyata dan strategis, maka sekolah akan membangun sistem manajemen pendidikan yang lebih adil, kolaboratif, dan profesional. Reposisi peran TU bukan hanya tentang redefinisi fungsi, tetapi tentang membangun ulang sistem kerja pendidikan vokasi yang menghargai semua aktor di dalamnya sebagai penggerak mutu dan inovasi pendidikan.

TU sebagai penggerak sistem administrasi modern

Modernisasi sistem administrasi sekolah merupakan keniscayaan dalam menjawab tuntutan transformasi pendidikan abad ke-21. Dalam konteks ini, peran TU (Tata Usaha) sangat krusial sebagai penggerak utama sistem administrasi modern yang berorientasi pada efisiensi, transparansi, dan layanan prima. TU tidak lagi hanya sebagai pelaksana teknis administratif, tetapi juga sebagai aktor perubahan dalam integrasi teknologi informasi, penguatan manajemen berbasis data, dan optimalisasi pelayanan publik sekolah. Pandangan ini sejalan dengan prinsip *New Public Management* yang menekankan efisiensi dan akuntabilitas di sektor pendidikan publik (Hood, 1991).

Dalam kondisi ideal, tenaga TU di SMK menguasai sistem digitalisasi administrasi seperti Dapodik, ARKAS, SIPKS, e-office, serta berbagai platform manajemen informasi akademik. Mereka mampu menyusun dan memelihara data sekolah secara real time, menyajikan laporan berkala berbasis indikator, dan menjalin komunikasi administratif yang responsif dengan guru, siswa, kepala sekolah, dan mitra eksternal. Dengan kompetensi tersebut, sistem administrasi sekolah akan lebih terstruktur, minim kesalahan, serta mendukung pengambilan keputusan secara cepat dan tepat (Scheerens, 2015).

Sayangnya, pada kenyataannya, implementasi administrasi modern masih menemui hambatan besar di lapangan. Banyak tenaga TU belum sepenuhnya terampil dalam memanfaatkan teknologi administrasi digital. Sebagian masih mengandalkan metode manual, seperti pencatatan dokumen fisik, pengarsipan konvensional, dan pelaporan dalam format non-digital. Penelitian oleh Nurhayati dan Suryaman (2023) mengungkapkan bahwa 53% TU SMK swasta di wilayah suburban Indonesia masih belum familiar dengan sistem administrasi digital secara menyeluruh.

Padahal, sistem administrasi modern sangat bergantung pada kecepatan dan keakuratan data. Misalnya, dalam kegiatan monitoring kehadiran siswa dan guru, manajemen sarana prasarana, serta pelaporan dana BOS dan BOPD. Jika data ini masih dikelola secara manual, maka akan menimbulkan keterlambatan informasi dan potensi kesalahan pencatatan. TU harus menjadi pionir dalam penerapan teknologi seperti *Google Workspace for Education*, *SLAKAD*, dan *School Management System* yang saat ini mulai banyak diadopsi oleh SMK unggulan di Indonesia (Yuliana, 2023).

Di sekolah-sekolah yang telah menerapkan *smart administration*, TU telah menjalankan berbagai inovasi digital, seperti sistem e-filing untuk arsip dokumen, aplikasi pengajuan cuti daring, manajemen agenda sekolah otomatis, hingga pembuatan laporan otomatis menggunakan template terprogram. Praktik ini menunjukkan bahwa TU mampu bertransformasi menjadi agen efisiensi birokrasi jika diberikan pelatihan, ruang inovasi, dan sistem pendukung yang memadai (Rosyid & Anjani, 2022).

Salah satu implementasi konkret adalah penggunaan aplikasi ARKAS untuk perencanaan dan pelaporan keuangan sekolah. TU yang menguasai aplikasi ini dapat menyusun rencana anggaran kegiatan tahunan sekolah (RKAS) secara terukur, transparan, dan terdokumentasi digital. Hal ini sangat penting untuk menghindari temuan administrasi dari auditor serta memperkuat tata kelola keuangan berbasis prinsip *good governance* di lingkungan pendidikan (Kemendikbudristek, 2022).

Dalam pelayanan publik, TU memegang peran sebagai pelaksana pelayanan administratif yang bersentuhan langsung dengan peserta didik, orang tua, dan mitra sekolah. Sistem pelayanan berbasis antrean digital, pengisian formulir daring, serta pemrosesan surat elektronik menjadi bentuk nyata transformasi pelayanan yang cepat, nyaman, dan terdokumentasi. TU yang mampu menjalankan pelayanan berbasis teknologi secara responsif akan meningkatkan kepuasan stakeholder sekolah (Zeithaml et al., 2020).

Modernisasi sistem administrasi juga mencakup peningkatan kapasitas TU dalam literasi data. Mereka tidak hanya mencatat dan menyimpan data, tetapi juga mampu menganalisisnya untuk penyusunan laporan bulanan, grafik tren kehadiran, pemetaan kebutuhan SDM, dan efisiensi anggaran operasional sekolah. Dalam sistem sekolah berbasis data (*data-driven school*), TU menjadi penanggung jawab utama ketersediaan dan keakuratan data sebagai dasar pengambilan keputusan oleh pimpinan sekolah (Marzano & Waters, 2010).

Untuk mewujudkan peran tersebut, pelatihan kompetensi berbasis digital bagi TU harus menjadi agenda prioritas dalam pengembangan SDM sekolah. Program upskilling dan reskilling berbasis teknologi, seperti pelatihan Microsoft Office 365, sistem e-arsip, dan data analytics sederhana, harus didesain secara berjenjang dan berkelanjutan. Studi oleh Puslitbang GTK (2023) menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja TU hingga 38% di sekolah yang menerapkannya secara rutin.

Transformasi TU sebagai penggerak sistem administrasi modern juga membutuhkan dukungan dari kepala sekolah dan yayasan. Kepemimpinan transformatif akan memberikan ruang inovasi dan memberikan kepercayaan kepada TU untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan sistem. Kepala sekolah perlu memfasilitasi forum koordinasi rutin, memberikan akses teknologi, serta membangun budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan administrasi berbasis teknologi (Kusumawardani & Pratama, 2022).

Penguatan infrastruktur pendukung juga menjadi faktor penting. Sekolah harus menyediakan sarana kerja yang memadai seperti perangkat komputer, koneksi internet yang stabil, serta ruang kerja yang ergonomis dan aman. Dukungan teknis seperti helpdesk internal dan SOP digitalisasi juga akan mempercepat proses adopsi sistem baru. Dengan infrastruktur yang memadai, TU dapat menjalankan perannya sebagai operator sistem informasi yang efisien dan profesional (UNESCO, 2023).

Dengan menjadikan TU sebagai penggerak sistem administrasi modern, sekolah bukan hanya meningkatkan kualitas layanan administratif, tetapi juga memperkuat tata kelola pendidikan secara keseluruhan. Peran TU yang bertransformasi secara digital akan menjadi pilar penting dalam mewujudkan SMK yang unggul, akuntabel, dan siap menghadapi tantangan era industri 4.0 dan society 5.0. Maka dari itu, pembangunan sistem administrasi yang modern harus dimulai dari pengakuan dan penguatan kapasitas TU sebagai aktor kunci dalam transformasi pendidikan vokasi.

B. Tantangan Kekinian Tenaga Kependidikan

Di era pendidikan yang mengalami disrupsi cepat, tenaga kependidikan atau TU menjadi salah satu pilar penting yang dituntut untuk adaptif terhadap perubahan. Peran TU kini bukan hanya administratif, melainkan sebagai pelaksana layanan profesional, operator sistem informasi sekolah, hingga mediator antara lembaga dan publik. Oleh sebab itu, penting bagi tenaga kependidikan untuk memiliki daya lenting dan kompetensi yang

terus diperbarui agar mampu menjawab dinamika tuntutan kerja. Konsep ini didukung oleh teori *adaptive professionalism*, yang menyatakan bahwa profesionalisme harus dibarengi kemampuan adaptasi terhadap situasi baru secara berkelanjutan (Darling-Hammond & Bransford, 2005).

Dalam kondisi ideal, tenaga kependidikan SMK memiliki profil kompeten di tiga ranah: teknis administratif, teknologi informasi, dan layanan publik. Mereka mampu mengoperasikan sistem data siswa, keuangan sekolah, inventaris, dan pelaporan kegiatan berbasis digital. Selain itu, mereka juga dibekali dengan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik untuk melayani guru, siswa, dan tamu sekolah secara prima. Sekolah-sekolah unggulan bahkan menempatkan TU sebagai bagian dari tim strategis dalam perencanaan program dan pengambilan keputusan operasional sekolah (Leithwood et al., 2020).

Namun, kondisi saat ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara ekspektasi profesionalisme TU dan realitas di lapangan. Banyak tenaga kependidikan masih menjalankan fungsi secara manual, terbatas literasi digitalnya, dan tidak terlibat secara aktif dalam perencanaan program sekolah. Penelitian oleh Lestari dan Maulana (2023) menunjukkan bahwa hanya 42% TU SMK di daerah pinggiran yang mampu menjalankan sistem informasi akademik sekolah secara mandiri tanpa pendampingan teknis.

Tantangan utama yang dihadapi TU saat ini adalah rendahnya akses terhadap pelatihan berkelanjutan. Dalam banyak kasus, pelatihan hanya difokuskan pada guru dan tenaga pendidik, sementara TU tidak memiliki peta pengembangan kompetensi yang jelas. Padahal, perubahan kebijakan pendidikan, sistem pelaporan keuangan berbasis aplikasi, serta tuntutan pelayanan cepat, menuntut TU untuk terus meng-upgrade kompetensinya. Hal ini mengindikasikan belum terintegrasinya pengembangan SDM TU dalam kebijakan mutu sekolah (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2022).

Selain itu, tantangan lain yang mencuat adalah masih lemahnya struktur kerja dan job description TU di beberapa SMK. Ketidakjelasan

pembagian tugas menyebabkan pekerjaan menumpuk pada individu tertentu, atau sebaliknya terjadi tumpang tindih peran antarpegawai. Akibatnya, efektivitas kerja menurun dan pelayanan menjadi tidak konsisten. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, setiap unit kerja harus memiliki struktur kerja dan indikator kinerja yang terukur (Mintzberg, 1983).

Tekanan kerja juga menjadi tantangan signifikan yang sering tidak diperhatikan. Banyak tenaga kependidikan mengalami beban kerja tinggi tanpa dukungan teknologi yang memadai. Mereka dituntut menyelesaikan tugas dalam waktu singkat, menghadapi keluhan dari berbagai pihak, serta menangani urusan administratif yang rumit. Hal ini menyebabkan munculnya stres kerja yang berdampak pada kualitas layanan dan kesehatan mental pegawai. Studi oleh Fitriani & Zulkarnain (2022) menunjukkan bahwa 61% tenaga TU SMK mengalami kelelahan emosional akibat tekanan kerja tanpa dukungan sistem yang memadai.

Tantangan digitalisasi juga sangat dominan. Implementasi aplikasi seperti ARKAS, SIPKS, Dapodik, atau e-office menuntut kemampuan TU untuk mengoperasikan perangkat lunak, memahami alur kerja aplikasi, serta mengelola data digital secara aman dan efisien. Banyak TU yang belum dibekali literasi digital memadai, baik dari segi teknis maupun pemahaman sistem. Hal ini menyebabkan keterlambatan pelaporan, kesalahan input data, dan rendahnya kualitas dokumentasi digital sekolah (Yuliana, 2023).

Di sisi lain, muncul pula tantangan komunikasi internal antarbagian di sekolah. Ketika TU tidak dilibatkan dalam rapat koordinasi atau program kerja sekolah, terjadi disintegrasi alur kerja antara akademik dan administratif. TU menjadi tidak memiliki informasi yang utuh tentang arah kebijakan sekolah, sehingga hanya bersifat reaktif, bukan proaktif. Dalam teori komunikasi organisasi, disrupsi arus informasi akan menghasilkan inefisiensi dan konflik tugas (Kreps, 2011).

Dari sisi penghargaan, tenaga kependidikan sering kali tidak mendapatkan pengakuan atas kontribusinya. Mereka tidak masuk dalam kategori

tenaga pendidik, sehingga tidak berhak atas sertifikasi profesi atau insentif yang diberikan kepada guru. Hal ini menciptakan perasaan marginalisasi dan berpengaruh pada motivasi kerja. Penelitian oleh Handayani & Ramadhan (2022) menyebutkan bahwa pengakuan terhadap kontribusi TU merupakan faktor dominan dalam membentuk loyalitas dan etos kerja yang tinggi di lingkungan SMK.

Tantangan selanjutnya adalah belum adanya roadmap pengembangan karier tenaga kependidikan yang jelas. Banyak TU merasa tidak memiliki arah jenjang karier yang terstruktur, sehingga menjalani pekerjaannya sekadar rutinitas tanpa orientasi pengembangan diri. Dalam organisasi pendidikan yang profesional, setiap SDM harus memiliki peluang untuk berkembang, melalui sistem meritokrasi, pelatihan, rotasi kerja, maupun promosi berdasarkan kompetensi (UNESCO, 2023).

Faktor eksternal seperti perubahan regulasi yang cepat, tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi, serta ekspektasi masyarakat terhadap layanan pendidikan juga menjadi tekanan tambahan bagi TU. Mereka dituntut bekerja presisi dalam sistem yang kompleks dan berubah cepat. Tanpa pendampingan dan penguatan kapasitas yang konsisten, tenaga kependidikan akan kesulitan menyesuaikan diri. Oleh sebab itu, sistem pelatihan dan pembinaan TU harus menjadi bagian tak terpisahkan dari kebijakan pengembangan sekolah (World Bank, 2022).

Menghadapi seluruh tantangan tersebut, diperlukan pendekatan sistemik dan kolaboratif antara pemerintah, kepala sekolah, yayasan, dan tenaga kependidikan itu sendiri. Reformasi sistem manajemen TU harus dimulai dari pendataan kompetensi, perencanaan pelatihan, pembentukan komunitas praktik, dan penyusunan sistem penghargaan berbasis kinerja. Dengan demikian, TU tidak lagi berada di pinggir sistem pendidikan, melainkan berdiri sejajar sebagai aktor kunci dalam penguatan mutu pendidikan vokasi di Indonesia.

Era VUCA, Society 5.0 dan dampaknya pada manajemen sekolah

Dalam dunia pendidikan, konsep VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan Society 5.0 telah menjadi dua kerangka besar yang menjelaskan dinamika perubahan global yang memengaruhi praktik manajerial di sekolah. VUCA menggambarkan realitas dunia yang tidak stabil, sulit diprediksi, kompleks, dan sering kali membingungkan. Sementara itu, Society 5.0 merupakan visi masyarakat masa depan yang mengintegrasikan teknologi digital, kecerdasan buatan, dan big data untuk menyelesaikan persoalan sosial. Sekolah sebagai lembaga pendidikan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan dua konsep ini agar tetap relevan dan berdaya saing (Schwab, 2016; Cabinet Office Japan, 2019).

Dalam kondisi ideal, manajemen sekolah di era VUCA dan Society 5.0 memiliki karakter fleksibel, adaptif, berbasis teknologi, dan responsif terhadap perubahan. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan bekerja dengan data real-time, menggunakan sistem informasi manajemen, dan mampu memetakan permasalahan serta merespons dengan inovasi. Sekolah ideal di era ini memiliki proses kerja yang kolaboratif, keputusan yang berbasis data, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan untuk seluruh sumber daya manusia di dalamnya (Senge, 2006).

Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak sekolah, khususnya SMK di daerah, masih berada dalam paradigma manajerial lama. Sistem masih bersifat birokratis, pelaporan dilakukan secara manual, serta pengambilan keputusan belum sepenuhnya didasarkan pada data. Kepala sekolah bekerja secara reaktif, dan tenaga kependidikan belum memiliki kapasitas digital yang memadai untuk menjalankan sistem manajemen modern. Hasil studi Suryanto dan Handayani (2023) menunjukkan bahwa hanya 38% sekolah di wilayah suburban telah mengimplementasikan sistem manajemen berbasis digital secara optimal.

Ketidakstabilan dan ketidakpastian yang merupakan ciri khas era VUCA berdampak besar pada pengambilan keputusan di sekolah.

Misalnya, pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata di mana sekolah harus menyesuaikan sistem pembelajaran, administrasi, dan layanan publik secara tiba-tiba. TU yang sebelumnya terbiasa dengan sistem manual harus beradaptasi dengan platform digital, seperti e-office, Dapodik daring, dan sistem pelaporan online. Tanpa kemampuan manajerial yang adaptif, sekolah akan kesulitan menjaga kontinuitas layanan pendidikan (UNESCO, 2021).

Kompleksitas dalam manajemen sekolah semakin meningkat seiring dengan banyaknya regulasi, program pemerintah, dan harapan dari stakeholder seperti orang tua, DUDI, dan masyarakat. TU harus mengelola data peserta didik, laporan keuangan, kepegawaian, hingga dokumen kerja sama industri. Ketika sistem manajemen tidak terintegrasi, tugas-tugas ini menjadi tumpang tindih dan memicu ketidakefisienan kerja. Dalam konteks ini, penggunaan teknologi seperti sistem ERP pendidikan menjadi solusi penting yang membutuhkan kompetensi digital dari TU (OECD, 2022).

Ambiguitas, sebagai aspek keempat dalam konsep VUCA, sering muncul dalam bentuk ketidakjelasan informasi kebijakan pendidikan. Perubahan peraturan dari pusat ke daerah kerap disampaikan tanpa panduan teknis yang lengkap, sehingga membuat tenaga kependidikan dan kepala sekolah bingung dalam implementasinya. Di sinilah pentingnya memiliki sistem manajemen yang lentur, dengan sumber daya manusia yang mampu membaca perubahan dan menyesuaikan langkah kerja secara mandiri dan terstruktur (Fullan, 2020).

Society 5.0 mendorong integrasi kecerdasan buatan dan big data dalam sistem sosial, termasuk pendidikan. Di sekolah, ini berarti manajemen harus mampu menggunakan data untuk membuat keputusan strategis. TU yang mengelola data akademik, keuangan, dan kepegawaian harus dibekali literasi data agar dapat menyajikan informasi dalam bentuk dashboard, grafik, dan laporan yang dapat dipahami pimpinan secara cepat. Tanpa literasi data ini, manajemen sekolah tidak akan mampu merespons kebutuhan zaman (Kurniawan & Permata, 2023).

Transformasi digital dalam manajemen sekolah juga memengaruhi cara kerja TU. Tugas-tugas yang sebelumnya bersifat statis dan administratif kini menuntut pemikiran sistemik dan kemampuan memanfaatkan teknologi. TU dituntut tidak hanya mahir mengisi formulir atau mengelola arsip, tetapi juga mampu menyusun laporan elektronik, mengoperasikan aplikasi, serta memahami regulasi yang terus berkembang. Ini menjadikan peran TU semakin kompleks namun juga semakin strategis (Indrawati & Hasanah, 2023).

Implementasi manajemen sekolah berbasis Society 5.0 menekankan pada pemanfaatan teknologi untuk menciptakan sistem pendidikan yang personal, fleksibel, dan efisien. Salah satu contohnya adalah penggunaan aplikasi presensi berbasis sidik jari, e-arsip, serta platform pengaduan daring untuk meningkatkan kualitas pelayanan. TU harus dilatih untuk mengelola platform ini, memahami alur datanya, dan menindaklanjuti informasi yang masuk secara tepat waktu dan profesional. Ini menunjukkan bahwa manajemen modern tidak dapat berjalan tanpa peran aktif dan kompeten dari tenaga kependidikan (Yuliana, 2023).

Dalam aspek pelayanan publik sekolah, tantangan VUCA dan Society 5.0 menuntut pelayanan yang cepat, responsif, dan terstandar. TU adalah garda depan dalam melayani orang tua, peserta didik, tamu dinas, dan mitra industri. Ketika pelayanan lambat, tidak ramah, atau tidak berbasis sistem, maka akan menciptakan persepsi negatif terhadap sekolah. Oleh sebab itu, manajemen sekolah harus membangun sistem layanan berbasis teknologi dan memastikan bahwa TU sebagai pelaksana pelayanan memiliki keterampilan komunikasi dan teknis yang kuat (Parasuraman et al., 2020).

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus mampu menavigasi sekolah menghadapi era VUCA dan Society 5.0. Ini dilakukan melalui penguatan budaya inovasi, pengembangan SDM yang berkelanjutan, serta penciptaan sistem manajemen yang inklusif dan berbasis teknologi. TU tidak boleh diposisikan hanya sebagai pelaksana, tetapi sebagai mitra strategis dalam operasional dan pengambilan keputusan

berbasis data. Dalam model *distributed leadership*, setiap komponen sekolah, termasuk TU, memiliki tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan bersama (Harris, 2021).

Untuk menjawab tantangan era ini, sekolah perlu menyusun roadmap manajemen berbasis digital yang melibatkan seluruh unsur, termasuk TU. Langkah awalnya adalah pemetaan kompetensi tenaga kependidikan, penyusunan modul pelatihan berbasis kebutuhan nyata, dan implementasi sistem kerja digital secara bertahap. Dengan strategi ini, sekolah tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga menjadi pusat inovasi yang berdaya saing tinggi di era VUCA dan Society 5.0.

Disrupsi digital dan ekspektasi publik terhadap layanan sekolah

Disrupsi digital telah mengubah wajah pendidikan secara fundamental, termasuk dalam tata kelola layanan di sekolah. Teknologi yang berkembang cepat mendorong publik, terutama orang tua, siswa, dan mitra industri, memiliki ekspektasi yang semakin tinggi terhadap layanan pendidikan yang cepat, transparan, dan responsif. Di tengah era keterbukaan informasi dan layanan daring, sekolah tidak bisa lagi mengandalkan sistem manual dan prosedur lambat yang tidak efisien. Model manajemen sekolah harus menyesuaikan dengan karakteristik masyarakat digital yang terbiasa dengan layanan real-time dan interaktif (Tapscott, 2009).

Secara ideal, sekolah—terutama SMK—menyediakan sistem layanan berbasis digital untuk seluruh kepentingan administratif dan publik. Mulai dari pendaftaran siswa baru, pencetakan rapor, surat menyurat, hingga pelaporan kerja sama industri dapat diakses secara daring, mudah, dan cepat. TU berperan sebagai operator utama layanan ini, memastikan bahwa setiap layanan berjalan sesuai standar mutu dan waktu. Sekolah-sekolah yang telah menerapkan sistem pelayanan digital terbukti mengalami peningkatan kepuasan orang tua dan efektivitas komunikasi lintas pemangku kepentingan (Zeithaml et al., 2020).

Namun, di banyak sekolah, kondisi saat ini masih tertinggal dari ekspektasi masyarakat. Sistem layanan masih manual, komunikasi lambat, arsip belum terdigitalisasi, dan TU belum terbiasa dengan sistem kerja berbasis teknologi. Akibatnya, keluhan dari orang tua atau pengguna layanan kerap terjadi, dan kepercayaan publik terhadap profesionalisme lembaga sekolah menurun. Studi oleh Hidayat dan Sari (2022) menunjukkan bahwa 62% keluhan orang tua terhadap sekolah di tingkat SMK berakar dari buruknya sistem layanan administratif yang tidak responsif dan lambat.

Disrupsi digital juga berdampak pada perubahan perilaku publik dalam mengakses informasi. Orang tua saat ini cenderung memantau perkembangan anak secara langsung melalui portal sekolah atau aplikasi. Mereka mengharapkan informasi kehadiran, nilai, surat edaran, atau keluhan layanan dapat diakses tanpa harus datang ke sekolah. Sekolah yang belum memiliki sistem informasi manajemen terintegrasi akan kesulitan memenuhi harapan ini. Oleh karena itu, kehadiran TU yang melek teknologi dan mampu mengelola data real-time menjadi keharusan (UNESCO, 2021).

Ekspektasi publik terhadap transparansi juga meningkat seiring dengan perkembangan teknologi. Masyarakat menuntut keterbukaan informasi tentang penggunaan dana BOS, BOPD, dan laporan kegiatan sekolah. TU sebagai pengelola administrasi dan keuangan harus mampu menyusun laporan yang transparan, rapi, dan siap diakses oleh publik bila diperlukan. Implementasi prinsip *good governance* di sekolah sangat bergantung pada akuntabilitas administrasi yang dijalankan oleh TU (World Bank, 2022).

Dalam dunia industri yang menjadi mitra utama SMK, layanan administrasi juga menjadi indikator profesionalisme sekolah. Proses kerja sama industri, pemagangan, hingga penyaluran lulusan membutuhkan kelengkapan dokumen yang tertib dan cepat. TU berperan sebagai penanggung jawab dokumen kerja sama, surat tugas, serta laporan monitoring kegiatan industri. Ketika sistem administrasi berjalan lambat atau berbelit, mitra

industri cenderung meragukan kesiapan manajerial sekolah untuk menjalin hubungan jangka panjang (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

Disrupsi digital juga memaksa sekolah untuk menyediakan layanan informasi berbasis website dan media sosial. TU yang berperan dalam publikasi informasi harus memahami teknik pengelolaan informasi daring, pemanfaatan platform komunikasi seperti WhatsApp Broadcast, Google Site, dan portal layanan online sekolah. Sekolah yang responsif terhadap komunikasi digital akan lebih dipercaya oleh publik, sebaliknya keterlambatan atau ketidaktahuan dalam merespons media daring justru menimbulkan persepsi negatif (Setiawan, 2023).

Di sisi internal, disrupsi digital mengubah cara koordinasi dan distribusi informasi antarunit sekolah. Surat edaran tidak lagi harus dicetak dan didistribusikan secara fisik, tetapi dapat dikirim melalui email resmi sekolah atau platform manajemen tugas seperti Google Workspace. TU harus memahami alur ini dan mampu memfasilitasi sistem komunikasi internal yang efisien dan terdokumentasi. Ini mempercepat aliran informasi dan memperkecil potensi miskomunikasi antarbagian (Kreps, 2011).

Transformasi ini menuntut peningkatan kompetensi digital secara masif bagi tenaga TU. Tidak cukup hanya memahami pengolahan kata atau spreadsheet dasar, tetapi juga harus memahami manajemen data cloud, keamanan informasi, sistem e-arsip, dan pelaporan elektronik. Program peningkatan kapasitas TU harus difokuskan pada literasi digital yang kontekstual dengan kebutuhan layanan sekolah. Tanpa penguatan ini, TU akan kesulitan menjalankan layanan yang sesuai ekspektasi masyarakat (Puslitbang GTK, 2022).

Sekolah yang berhasil bertransformasi digital biasanya memiliki sistem layanan berbasis aplikasi terintegrasi. Contohnya, SMK yang menggunakan sistem pendaftaran daring, pelaporan digital siswa ke orang tua, absensi digital, hingga layanan konsultasi TU berbasis chatbot. Keberhasilan implementasi sistem ini sangat bergantung pada kesiapan mental dan kompetensi TU yang mengelolanya. Di sinilah pentingnya reformasi budaya kerja

TU dari administratif konvensional menjadi digital facilitator (Rosyid & Hamzah, 2023).

Agar ekspektasi publik terhadap layanan sekolah dapat dijawab secara optimal, manajemen sekolah perlu menyusun standar layanan publik sekolah yang terukur dan dapat dievaluasi. TU sebagai pelaksana utama perlu dilibatkan dalam penyusunan SOP pelayanan, penetapan waktu layanan maksimum, serta mekanisme pengaduan yang sistematis. Ini akan membangun kepercayaan dan memperkuat citra profesionalisme sekolah vokasi di mata publik (Parasuraman et al., 2020).

Secara keseluruhan, disrupsi digital tidak hanya tantangan, tetapi peluang strategis untuk memperkuat kualitas layanan sekolah. TU sebagai ujung tombak layanan publik harus diberdayakan melalui pelatihan, sistem pendukung, dan perubahan budaya kerja yang berbasis teknologi. Dengan TU yang kompeten dan profesional, sekolah akan mampu membangun kepercayaan masyarakat, menjawab ekspektasi stakeholder, dan menjadi lembaga pendidikan vokasi yang modern, efisien, dan unggul.

Gap kompetensi dan kesiapan sistem pendukung TU

Kompetensi tenaga kependidikan, khususnya staf Tata Usaha (TU), merupakan elemen vital dalam mendukung efektivitas manajemen sekolah. Dalam konteks sekolah kejuruan yang semakin kompleks dan digital, kebutuhan akan tenaga TU yang profesional dan adaptif menjadi sangat penting. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan (gap) yang signifikan antara kompetensi ideal yang diharapkan dengan kondisi aktual tenaga TU yang ada di banyak sekolah. Gap ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan kemampuan individu, tetapi juga oleh lemahnya sistem pendukung yang ada di lingkungan kerja TU (Spillane, 2006).

Dalam kondisi ideal, tenaga TU di SMK memiliki kompetensi teknis administrasi, keterampilan komunikasi, serta literasi digital yang memadai. Mereka mampu mengoperasikan sistem informasi akademik dan keuangan,

mengelola surat menyurat digital, mengarsipkan dokumen berbasis cloud, serta menyusun laporan berbasis data. Selain itu, kompetensi sikap seperti tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif juga harus melekat sebagai bagian dari etika profesional TU. Komposisi ini mencerminkan standar *21st Century Skills* yang menekankan integrasi keterampilan kognitif dan sosial dalam dunia kerja (Trilling & Fadel, 2009).

Sayangnya, banyak TU di lapangan belum mencapai kompetensi tersebut secara menyeluruh. Berdasarkan hasil survei nasional oleh Puslitbang GTK (2023), ditemukan bahwa hanya 47% TU SMK memiliki kemampuan menggunakan aplikasi pengelolaan sekolah seperti Dapodik dan ARKAS secara mandiri. Sisanya masih bergantung pada operator pihak ketiga atau tenaga teknis dari luar sekolah. Ketidakterampilan ini menciptakan ketergantungan yang tinggi dan menurunkan efisiensi kerja institusi pendidikan.

Gap kompetensi ini diperparah oleh tidak meratanya pelatihan dan bimbingan teknis untuk tenaga TU. Fokus pengembangan SDM di sekolah cenderung diarahkan pada guru dan kepala sekolah, sedangkan pelatihan untuk TU bersifat sporadis, tidak terstruktur, dan seringkali tidak berbasis pada kebutuhan nyata. Padahal, pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*) telah terbukti meningkatkan relevansi dan efektivitas peningkatan kompetensi tenaga kependidikan (Guskey, 2002). Tanpa intervensi pelatihan yang terarah, gap kompetensi akan terus melebar.

Selain kompetensi teknis, tenaga TU juga menghadapi tantangan dalam hal penguasaan komunikasi pelayanan publik. TU merupakan wajah pertama sekolah dalam melayani orang tua, siswa, dan tamu. Sayangnya, tidak sedikit TU yang belum memahami prinsip layanan prima, komunikasi sopan, atau cara menangani keluhan secara profesional. Hal ini berimplikasi pada citra layanan sekolah secara keseluruhan. Dalam pendekatan *service quality*, kualitas interaksi menjadi salah satu indikator utama persepsi layanan yang baik (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Di sisi lain, ketidaksiapan sistem pendukung kerja TU menjadi faktor penghambat lain yang tidak kalah penting. Banyak sekolah belum menyediakan sarana kerja yang layak bagi TU, seperti komputer yang memadai,

ruang kerja yang ergonomis, jaringan internet stabil, atau akses terhadap sistem informasi sekolah. Dalam banyak kasus, TU masih bekerja di ruang sempit dengan fasilitas kerja seadanya. Situasi ini tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga berdampak pada motivasi kerja dan kesehatan kerja TU (Robbins & Judge, 2019).

Sistem dokumentasi dan pelaporan yang belum terstandar juga memperlebar kesenjangan ini. Di beberapa SMK, tidak terdapat SOP baku dalam pengelolaan dokumen, alur surat masuk/keluar, ataupun format laporan kegiatan. Ketidakteraturan ini membuat proses kerja menjadi tidak efisien dan menyulitkan saat audit atau akreditasi. Kehadiran sistem pendukung seperti *digital document management system* sangat diperlukan agar pekerjaan TU menjadi lebih sistematis dan mudah ditelusuri (Scheerens, 2015).

Beban kerja yang tidak proporsional juga menjadi penyumbang gap kompetensi yang cukup besar. Karena minimnya pemetaan beban kerja dan struktur organisasi yang jelas, satu orang TU bisa merangkap beberapa fungsi sekaligus, dari keuangan, administrasi siswa, hingga logistik. Kondisi ini tidak memungkinkan tenaga TU untuk fokus mengembangkan kompetensi pada satu bidang tertentu. Studi oleh Lestari & Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa 54% TU SMK mengalami kelebihan beban kerja akibat tumpang tindih tugas dan kurangnya personel.

Ketiadaan sistem pengembangan karier formal untuk TU juga membuat gap kompetensi tidak tertutup dengan optimal. Berbeda dengan guru yang memiliki sistem jenjang karier melalui sertifikasi, angka kredit, dan promosi jabatan fungsional, TU tidak memiliki sistem yang serupa secara nasional. Akibatnya, tidak ada motivasi struktural bagi TU untuk meningkatkan kualifikasi atau mengikuti pelatihan lanjutan. Padahal, dalam sistem pengelolaan SDM modern, jalur karier merupakan komponen penting dalam peningkatan kompetensi berkelanjutan (Dessler, 2016).

Aspek lain yang sering luput adalah kurangnya keterlibatan TU dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah. TU hanya dianggap pelaksana teknis yang menerima instruksi dari pimpinan tanpa dilibatkan dalam



proses pengambilan keputusan. Padahal, partisipasi aktif dalam musyawarah sekolah dan forum evaluasi internal sangat penting untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga dan meningkatkan pemahaman atas tujuan kerja. Teori *participative management* menekankan bahwa keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Likert, 1967).

Minimnya praktik refleksi diri dan evaluasi kinerja berbasis indikator juga turut mempertajam gap yang terjadi. TU sering kali bekerja tanpa umpan balik terstruktur, tanpa sasaran kerja yang terukur, dan tanpa sistem penghargaan berbasis kinerja. Hal ini menyebabkan proses kerja menjadi monoton dan tidak berkembang. Sekolah perlu menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis KPI (Key Performance Indicators) untuk TU agar arah kerja menjadi jelas dan dapat dievaluasi secara berkala (Arifin & Ramadhani, 2022).

Untuk menjawab gap kompetensi ini, diperlukan langkah strategis yang dimulai dari pemetaan kompetensi awal TU melalui instrumen asesmen. Hasil pemetaan dapat digunakan untuk menyusun rencana pelatihan individual, menyusun SOP kerja, mengembangkan sistem insentif berbasis kinerja, serta memperbaiki sistem pendukung kerja TU. Dengan langkah yang sistematis dan konsisten, gap kompetensi dapat dikurangi secara signifikan dan tenaga TU dapat menjalankan perannya secara optimal dalam mendukung kemajuan sekolah vokasi.

C. Kerangka Regulasi dan Standar Kompetensi TU

Kerangka regulasi dan standar kompetensi merupakan dasar hukum dan acuan sistemik dalam mengelola dan mengembangkan tenaga kependidikan, termasuk staf Tata Usaha (TU) di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Regulasi berfungsi untuk menjamin kejelasan peran, tanggung jawab, serta pengembangan profesionalisme TU. Tanpa regulasi yang kuat dan implementasi yang konsisten, peran TU akan terus mengalami marginalisasi dan kehilangan arah dalam sistem pendidikan yang semakin kompleks dan digital.

Secara ideal, regulasi tentang tenaga TU harus mencakup tiga hal utama: pertama, definisi dan klasifikasi jabatan TU yang rinci; kedua, pemetaan standar kompetensi yang dapat dijadikan dasar evaluasi dan pelatihan; dan ketiga, sistem pembinaan karier yang adil dan berkelanjutan. Dalam sistem pendidikan modern, regulasi seharusnya tidak hanya mengatur prosedur, tetapi juga menjamin peningkatan mutu dan kejelasan jenjang profesional. Pendekatan berbasis *competency-based human resource management* menjadi sangat relevan dalam konteks ini.

Namun, kondisi saat ini menunjukkan bahwa masih terdapat celah besar dalam regulasi yang mengatur tenaga TU, terutama pada aspek implementasi di satuan pendidikan. Banyak sekolah belum memiliki dokumen kebijakan internal yang mengatur tupoksi TU secara rinci, tidak menyusun SOP pelayanan, serta belum menjadikan standar kompetensi sebagai dasar evaluasi dan promosi kerja. Akibatnya, pelaksanaan tugas TU cenderung bergantung pada kebiasaan, bukan sistem yang tertata dan profesional.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebenarnya telah menetapkan kerangka dasar tentang tenaga kependidikan melalui Permendikbud Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah (TAS). Dalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa tenaga administrasi sekolah dikategorikan ke dalam beberapa unit kompetensi, seperti pengelolaan keuangan, pengarsipan, pelayanan akademik, ketatausahaan, dan kehumasan. Namun, banyak sekolah yang belum memahami atau belum menerapkan pembagian unit ini dalam struktur TU mereka.

Standar kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi dasar, teknis, dan manajerial yang harus dikuasai oleh tenaga TU. Misalnya, pengelola keuangan harus mampu menyusun laporan BOS secara digital dan akurat; pengelola data siswa harus mampu menjalankan Dapodik dengan lancar; dan bagian surat menyurat harus memahami prinsip arsip digital dan regulasi dokumen resmi. Ketika standar ini dijadikan acuan, maka pelatihan, supervisi, dan evaluasi kerja TU dapat lebih terarah dan objektif.

Dalam praktik di sekolah, implementasi regulasi dan standar kompetensi TU kerap tidak maksimal karena tidak adanya sistem monitoring dan



evaluasi yang konsisten. Tidak semua kepala sekolah memahami peran strategis TU dalam manajemen pendidikan, sehingga perhatian terhadap pengembangan TU masih minim. Studi oleh Arifin & Hidayat (2023) menyatakan bahwa 67% TU SMK belum pernah dievaluasi secara formal berdasarkan standar kompetensi nasional. Ini menyebabkan stagnasi dalam pengembangan kinerja TU secara sistemik.

Ketidaksiapan struktur organisasi sekolah juga menjadi penghambat. Banyak SMK belum memiliki struktur TU yang memadai sesuai dengan unit kerja yang ditetapkan dalam regulasi. Seorang TU bisa merangkap hingga tiga atau empat fungsi karena tidak ada pembagian kerja yang jelas. Padahal, dalam manajemen SDM modern, struktur organisasi harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan beban kerja aktual agar setiap individu dapat bekerja secara fokus dan profesional

Di sisi lain, belum adanya jenjang karier formal dan jabatan fungsional bagi TU juga memperlemah posisi mereka dalam sistem pendidikan nasional. Berbeda dengan guru yang memiliki jenjang pangkat dan sertifikasi, TU tidak memiliki sistem insentif dan promosi berbasis prestasi kerja. Oleh karena itu, penguatan regulasi perlu mencakup penyusunan jabatan fungsional tenaga kependidikan yang berbasis angka kredit dan pencapaian kompetensi kerja, sebagaimana telah diusulkan dalam berbagai forum kebijakan GTK.

Dalam konteks pengembangan mutu, sekolah seharusnya menjadikan standar kompetensi sebagai acuan dalam menyusun program pelatihan TU secara berkala. Misalnya, jika standar menyebutkan penguasaan aplikasi manajemen data siswa, maka sekolah wajib memfasilitasi pelatihan Dapodik dan penggunaan data untuk perencanaan sekolah. Implementasi standar kompetensi yang berbasis kebutuhan aktual akan menghasilkan TU yang tidak hanya bekerja sesuai SOP, tetapi juga mampu menjadi bagian dari sistem pengambilan keputusan berbasis data.

Beberapa sekolah unggulan mulai menerapkan sistem evaluasi dan pengembangan kinerja TU berbasis standar. Mereka menyusun instrumen asesmen kompetensi berdasarkan unit kerja TU, mengadakan coaching

berkala, serta menyediakan jalur umpan balik dari guru, kepala sekolah, bahkan dari orang tua sebagai pengguna layanan. Langkah-langkah ini terbukti meningkatkan kualitas kerja TU, membangun motivasi kerja, serta memperbaiki budaya pelayanan di sekolah.

Implementasi regulasi juga memerlukan sinergi antara sekolah, dinas pendidikan, dan lembaga pelatihan. Dinas perlu memastikan bahwa semua satuan pendidikan memahami dan melaksanakan standar kompetensi tenaga TU. Sekolah perlu menyusun kebijakan internal berdasarkan regulasi nasional, sedangkan lembaga pelatihan perlu merancang program yang sesuai dengan kerangka kompetensi. Sinergi lintas sektor ini merupakan prasyarat utama terbangunnya sistem manajemen TU yang profesional dan berkelanjutan.

Dengan demikian, kerangka regulasi dan standar kompetensi TU bukan sekadar dokumen administratif, tetapi fondasi transformasi tenaga kependidikan menuju profesionalisme sejati. Sekolah yang konsisten menerapkan standar ini akan menghasilkan TU yang andal, adaptif, dan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap tata kelola pendidikan vokasi yang berkualitas. Reformasi ini penting agar tenaga TU tidak hanya menjadi pelaksana teknis, tetapi juga aktor strategis dalam penguatan sistem pendidikan nasional.

UU dan Permendikbud terkait tenaga kependidikan

Kerangka hukum merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, termasuk pengaturan mengenai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan, khususnya staf Tata Usaha (TU), memiliki peran yang tak terpisahkan dari tata kelola sekolah. Maka dari itu, keberadaan regulasi yang jelas dan operasional sangat penting untuk memastikan bahwa peran dan fungsi TU tidak hanya diakui secara hukum, tetapi juga dapat dikembangkan secara profesional dalam sistem pendidikan yang dinamis. Dalam konteks ini, Undang-Undang dan peraturan menteri yang mengatur tenaga kependidikan menjadi rujukan utama bagi sekolah dalam menyusun kebijakan internalnya.

Secara normatif, pengaturan tentang tenaga kependidikan dimuat dalam **Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional** yang menjelaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Di dalamnya termasuk pengelola satuan pendidikan, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, dan teknisi. Dengan demikian, TU berada dalam posisi strategis sebagai penggerak sistem pendukung pendidikan di sekolah yang legal secara struktural dan fungsional.

Selain itu, **Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen** meskipun lebih menitikberatkan pada profesi guru, namun turut mengakui pentingnya peran tenaga kependidikan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Hal ini mempertegas bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas guru, tetapi juga efektivitas peran tenaga kependidikan dalam menjalankan fungsi-fungsi administratif, teknis, dan manajerial. Perluasan definisi ini menunjukkan pengakuan formal terhadap pentingnya sinergi antar-komponen dalam institusi pendidikan.

Pada tataran regulasi teknis, **Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah (TAS)** merupakan peraturan kunci yang secara khusus mengatur unit kompetensi tenaga administrasi sekolah. Dalam regulasi ini, tenaga TU diklasifikasikan berdasarkan fungsi, seperti pengelola keuangan, pengarsipan, pelayanan siswa, pengelolaan sarana prasarana, dan kehumasan. Setiap posisi memiliki indikator kompetensi yang dapat dijadikan dasar dalam penempatan, pelatihan, dan penilaian kinerja. Regulasi ini menjadi landasan penting bagi kepala sekolah dalam menyusun struktur dan distribusi kerja TU secara profesional.

Namun dalam realitas implementasi di lapangan, masih banyak sekolah yang belum merujuk atau bahkan belum memahami secara utuh isi dari Permendiknas tersebut. Akibatnya, penempatan tugas TU sering kali tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, atau dilakukan secara informal tanpa dokumen resmi seperti SK penugasan yang terstruktur. Penelitian

oleh Kurniawan dan Indrawati (2022) menunjukkan bahwa 63% sekolah di wilayah suburban Indonesia belum menerapkan struktur TU berdasarkan standar Permendiknas 24/2008. Hal ini menyebabkan ketidakefisienan dan potensi tumpang tindih tugas dalam sistem manajemen sekolah.

Sebagai bentuk pembaruan kebijakan, **Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018** tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah juga mengatur bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh sumber daya sekolah, termasuk tenaga kependidikan. Ini menegaskan bahwa kepala sekolah harus memastikan pembinaan, evaluasi, dan pengembangan tenaga TU dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menginternalisasi regulasi ini dalam kebijakan sekolah agar pengelolaan TU tidak hanya administratif, tetapi juga fungsional dan profesional.

Selain itu, **Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan** turut menyebutkan bahwa tenaga kependidikan berperan dalam mendukung pelaksanaan penjaminan mutu internal sekolah. TU bertugas menyediakan dokumen, data, dan pelaporan yang dibutuhkan dalam proses akreditasi dan evaluasi mutu. Hal ini menempatkan TU tidak hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi sebagai bagian dari sistem mutu sekolah yang bertanggung jawab atas keakuratan dan keterlacakan dokumen. Tanpa keterlibatan aktif TU, pelaksanaan sistem mutu pendidikan akan pincang.

Pada tataran lokal, beberapa pemerintah daerah telah mengembangkan **Peraturan Gubernur atau Peraturan Bupati/Walikota** tentang pengelolaan tenaga kependidikan. Misalnya, di beberapa provinsi, telah ditetapkan formasi dan kualifikasi minimal tenaga TU serta alokasi anggaran pelatihan tahunan. Regulasi semacam ini sangat membantu sekolah dalam mengembangkan TU secara terencana. Sayangnya, belum semua daerah memiliki regulasi lokal tersebut, sehingga banyak SMK swasta yang kesulitan menyusun perencanaan pengembangan TU yang terstruktur.

Lemahnya implementasi regulasi nasional maupun daerah sering kali disebabkan oleh rendahnya sosialisasi dan pengawasan. Banyak kepala

sekolah yang fokus pada pelaksanaan kurikulum dan capaian akademik, tetapi mengesampingkan penguatan manajemen sumber daya non-guru. Oleh sebab itu, penguatan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial menjadi penting agar regulasi terkait tenaga kependidikan dapat dijalankan secara efektif di satuan pendidikan masing-masing.

Agar regulasi tidak hanya berhenti pada dokumen, maka sekolah perlu mengembangkan **dokumen turunan** berupa SOP, SK pembagian tugas TU, serta indikator kinerja yang merujuk pada peraturan yang berlaku. Hal ini penting agar setiap TU memiliki acuan kerja yang jelas, tanggung jawabnya, dan dapat dievaluasi secara objektif. Misalnya, pengelola keuangan sekolah harus merujuk pada Permendikbud yang mengatur pelaporan BOS dan SIPKS secara elektronik. Pendekatan berbasis regulasi ini akan menjamin akuntabilitas dan profesionalisme layanan.

Praktik baik di beberapa SMK menunjukkan bahwa ketika sekolah menjadikan regulasi sebagai dasar pengelolaan TU, maka terjadi peningkatan kinerja dan efisiensi kerja yang signifikan. Hal ini tercermin dalam tata kelola administrasi yang lebih teratur, laporan keuangan yang tepat waktu, dan pelayanan publik sekolah yang lebih profesional. Oleh karena itu, perlu ada komitmen institusional untuk menjadikan regulasi sebagai dasar utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja TU di sekolah.

Dengan demikian, penguatan peran TU di sekolah harus dimulai dari pemahaman dan penerapan regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Undang-Undang dan Permendikbud bukan sekadar produk hukum, tetapi menjadi pijakan sistemik dalam membangun tenaga kependidikan yang kompeten, berdaya saing, dan profesional. Implementasi regulasi ini akan mendorong transformasi manajemen sekolah yang lebih modern, akuntabel, dan terintegrasi.

Standar kompetensi nasional dan internasional

Standar kompetensi merupakan acuan fundamental dalam menentukan kualitas tenaga kependidikan yang profesional dan berdaya saing. Dalam konteks SMK, tenaga Tata Usaha (TU) memerlukan standar kompetensi yang dapat memandu pengembangan diri, pelaksanaan tugas, dan evaluasi kinerja secara objektif. Standar ini tidak hanya penting untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, tetapi juga sebagai fondasi untuk menghadirkan tata kelola sekolah yang transparan, modern, dan terukur.

Secara ideal, standar kompetensi tenaga TU disusun secara nasional berdasarkan kebutuhan jabatan yang spesifik, dan selaras dengan kerangka kerja internasional. Kompetensi tersebut mencakup keterampilan teknis, kognitif, dan afektif, seperti penguasaan teknologi administrasi, pengelolaan arsip digital, pelayanan prima, serta kemampuan kolaboratif dalam kerja tim sekolah. Di negara-negara maju seperti Australia dan Singapura, standar kompetensi tenaga kependidikan mencakup integrasi antara *professional ethics*, *digital administration*, dan *stakeholder engagement*.

Di Indonesia, standar kompetensi nasional tenaga kependidikan diatur melalui **Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008**, yang membagi kompetensi TU dalam enam area utama: manajemen layanan administrasi, keuangan, kepegawaian, sarana-prasarana, hubungan masyarakat, dan layanan siswa. Masing-masing area memiliki indikator kompetensi teknis, mulai dari penggunaan aplikasi kerja, pengelolaan informasi, hingga pengarsipan berbasis sistem. Standar ini seharusnya menjadi dasar dalam menyusun job description, rekrutmen, pelatihan, dan promosi jabatan.

Namun dalam praktiknya, banyak sekolah yang belum mengadopsi standar tersebut secara menyeluruh. Pelaksanaan tugas TU di banyak SMK masih dilakukan secara konvensional, tanpa acuan kompetensi yang jelas. Hal ini menyebabkan kerja TU bersifat reaktif, tumpang tindih, dan minim produktivitas jangka panjang. Penelitian oleh Ardiansyah dan Sulastri (2022) menunjukkan bahwa hanya 41% SMK di Indonesia yang telah menerapkan standar kompetensi nasional sebagai rujukan dalam manajemen TU.

Standar kompetensi internasional seperti yang disusun oleh UNESCO-UNEVOC menyarankan pendekatan kompetensi berbasis peran dan output kerja. TU tidak hanya diukur berdasarkan aktivitas, tetapi pada capaian kinerja seperti efisiensi waktu layanan, ketepatan pelaporan, kepuasan stakeholder, dan kemampuan adaptasi terhadap sistem digital. Pendekatan ini mendorong sekolah untuk menilai tenaga TU dari kontribusi nyata terhadap efektivitas manajemen sekolah, bukan sekadar keberadaan atau kehadiran fisik.

Selain itu, standar internasional juga mendorong adopsi prinsip *continuous professional development (CPD)* bagi tenaga kependidikan. Artinya, kompetensi TU tidak bersifat tetap, melainkan harus diperbarui secara berkala melalui pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan soft skills. Sekolah yang menerapkan prinsip ini akan lebih siap menghadapi tantangan perubahan sistem, karena tenaga TU memiliki kapasitas belajar sepanjang hayat (*lifelong learning orientation*).

Di lingkungan SMK, implementasi standar kompetensi dapat diterjemahkan ke dalam pengembangan SOP kerja berdasarkan fungsi. Misalnya, TU bidang akademik wajib memahami sistem Dapodik, pengelolaan absensi digital, dan pengarsipan nilai siswa. TU keuangan wajib menguasai sistem ARKAS, pelaporan BOS, dan kontrol dokumen pengadaan barang. Setiap bidang harus memiliki standar keterampilan minimum yang dapat diukur melalui asesmen tahunan dan evaluasi kinerja berbasis indikator.

Dalam praktiknya, pelaksanaan standar kompetensi perlu didukung dengan *training mapping* atau peta pelatihan individual berbasis hasil evaluasi kompetensi awal. Sekolah yang progresif biasanya melakukan asesmen awal terhadap tenaga TU untuk mengidentifikasi gap kompetensi, lalu menyusun jadwal pelatihan secara bertahap. Hasil evaluasi kemudian menjadi dasar untuk penugasan ulang, pengembangan karier, atau penghargaan kinerja. Ini merupakan bentuk nyata implementasi manajemen berbasis kompetensi di satuan pendidikan.

Kesenjangan antara standar dan realitas dapat dijembatani dengan kerja sama antara sekolah dan lembaga pelatihan tenaga kependidikan.

Saat ini masih terbatas institusi yang secara khusus menyediakan pelatihan berbasis standar kompetensi TU. Oleh sebab itu, dibutuhkan sinergi antara Dinas Pendidikan, asosiasi kepala sekolah, dan perguruan tinggi vokasi untuk menyusun kurikulum pelatihan yang aplikatif, sesuai dengan tantangan digitalisasi administrasi sekolah.

Untuk menginternalisasi standar kompetensi dalam budaya kerja sekolah, kepala sekolah harus memainkan peran sebagai *instructional leader* sekaligus *organizational manager*. Ia harus menetapkan standar, melakukan monitoring, memberi coaching, dan membangun budaya kerja berbasis kinerja. Implementasi standar tidak hanya dilakukan secara struktural, tetapi juga menjadi bagian dari nilai budaya kerja yang mendorong profesionalisme TU dalam tugas sehari-hari.

Standar kompetensi nasional dan internasional pada akhirnya bukanlah dokumen yang bersifat administratif semata, melainkan kerangka kerja operasional yang memungkinkan TU tumbuh sebagai tenaga profesional yang adaptif dan produktif. Sekolah yang menanamkan budaya kerja berbasis kompetensi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan mutu, akreditasi, hingga digitalisasi sistem pendidikan yang terus berkembang. Oleh karena itu, integrasi standar kompetensi ke dalam sistem manajemen sekolah harus menjadi prioritas setiap pimpinan pendidikan di SMK.

Profil ideal TU abad 21

Perkembangan dunia pendidikan yang sangat dinamis di abad ke-21 menuntut redefinisi terhadap peran dan kapasitas semua unsur di sekolah, termasuk tenaga Tata Usaha (TU). TU tidak lagi cukup hanya menjadi pelaksana administrasi, melainkan dituntut menjadi tenaga profesional yang memiliki kapasitas adaptif, kolaboratif, dan inovatif dalam mendukung keberlangsungan manajemen pendidikan. Profil ideal TU abad 21 harus merujuk pada paradigma baru pendidikan yang berbasis pada teknologi, keterbukaan informasi, dan orientasi pelayanan publik berbasis mutu.

Dalam konteks ideal, TU abad 21 memiliki kombinasi kompetensi teknis, digital, sosial, dan kepemimpinan operasional. Ia mampu mengelola sistem informasi akademik, menjalankan pelaporan keuangan digital, melakukan pengarsipan elektronik, dan mengoperasikan perangkat lunak administrasi sekolah. Selain itu, ia memiliki kemampuan komunikasi yang empatik, berpikir kritis dalam menyelesaikan masalah layanan, dan aktif mengambil peran dalam pengembangan mutu layanan di sekolah. Profil ini sesuai dengan kerangka *21st Century Support Staff Framework* dari UNESCO (2023) yang menekankan pada profesionalisme berbasis integrasi teknologi dan etika pelayanan.

Namun kenyataannya, sebagian besar tenaga TU di sekolah, khususnya di SMK swasta dan pinggiran kota, masih belum memiliki kapasitas seperti yang diharapkan. Banyak di antara mereka belum familiar dengan platform administrasi digital seperti Dapodik, ARKAS, SIPKS, atau bahkan aplikasi perkantoran dasar seperti spreadsheet atau cloud drive. Ketidaksiapan ini bukan karena ketidakmampuan, tetapi lebih kepada belum adanya pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan. Penelitian oleh Ardiansyah dan Wulandari (2022) menyatakan bahwa 58% TU SMK belum pernah mendapatkan pelatihan digital berbasis kebutuhan kerja.

TU abad 21 juga harus memiliki *digital mindset*, yaitu pola pikir yang terbuka terhadap perubahan teknologi dan kemauan untuk terus belajar. Ini penting karena administrasi sekolah kini tidak lepas dari penggunaan berbagai aplikasi yang selalu diperbarui. TU yang memiliki orientasi belajar akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan sistem baru dan membantu kepala sekolah serta guru dalam menavigasi platform digital. Literasi digital menjadi kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh setiap TU modern.

Kecakapan komunikasi menjadi elemen penting dalam profil TU modern. TU adalah pintu depan layanan sekolah kepada publik. Oleh karena itu, mereka harus memiliki kemampuan komunikasi yang ramah, solutif, dan etis. Kemampuan ini mencakup komunikasi verbal dan nonverbal, penanganan keluhan, serta penulisan administrasi resmi dengan tata

bahasa yang baik. Dalam pendekatan *service excellence*, kualitas interaksi adalah bagian dari mutu layanan yang menentukan kepuasan pengguna.

Selain komunikasi, TU abad 21 juga harus memiliki kecakapan kolaborasi. Mereka perlu mampu bekerja lintas fungsi dengan guru, kepala sekolah, dan mitra industri. Hal ini sangat penting di SMK yang memiliki program-program kemitraan eksternal, seperti Praktik Kerja Lapangan (PKL) dan program link and match. Kolaborasi yang kuat akan mempercepat penyelesaian pekerjaan, meminimalkan miskomunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Kolaborasi lintas unit adalah ciri dari organisasi belajar yang dinamis.

Kemampuan literasi data menjadi aspek penting lainnya dalam profil TU masa kini. Mereka tidak hanya mencatat data, tetapi mampu membaca tren, menyajikan laporan visual, dan menganalisis data untuk mendukung pengambilan keputusan pimpinan. Misalnya, TU yang menangani kehadiran siswa dapat menyajikan tren ketidakhadiran dalam bentuk grafik dan memberikan insight bagi tim BK atau wali kelas. Literasi data menjadikan TU sebagai mitra analitis dalam sistem manajemen berbasis data.

Dalam konteks integritas dan akuntabilitas, TU abad 21 harus menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab. Mereka harus menjaga kerahasiaan dokumen, memastikan keabsahan data, dan menyampaikan informasi secara tepat kepada pihak yang berwenang. Pelayanan yang baik hanya dapat terjadi dalam sistem yang menjunjung etika dan profesionalisme. Dalam teori *ethical professionalism*, kredibilitas layanan administrasi sangat dipengaruhi oleh konsistensi moral dan keterteladanan kerja.

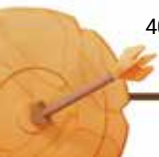
Kemampuan problem solving dan pengambilan keputusan menjadi indikator profil TU yang mandiri. Di banyak sekolah, TU dihadapkan pada berbagai situasi tak terduga seperti gangguan sistem, kehilangan dokumen, atau keluhan dari orang tua. TU yang profesional mampu mengambil keputusan teknis dan administratif secara bijak sesuai SOP, tanpa selalu bergantung pada instruksi pimpinan. Kemandirian ini mendorong

kelancaran layanan dan mempercepat respons terhadap kebutuhan pengguna layanan sekolah .

TU abad 21 juga dituntut memiliki ketangguhan emosional dan manajemen stres yang baik. Tuntutan kerja yang tinggi, interaksi dengan berbagai karakter, dan dinamika perubahan sistem dapat menimbulkan tekanan kerja. Oleh karena itu, TU perlu memiliki daya tahan psikologis serta kemampuan mengelola emosi agar tetap produktif dan positif dalam lingkungan kerja. Resiliensi ini dapat dibangun melalui pelatihan psikososial, forum refleksi kerja, atau pembiasaan keseimbangan kerja dan kehidupan.

Profil TU ideal juga mencakup motivasi intrinsik untuk berkembang. TU yang bersemangat belajar, mencari inovasi, dan berkontribusi dalam pengembangan mutu sekolah akan menjadi aset penting dalam manajemen pendidikan. Sekolah perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung tumbuhnya motivasi ini melalui apresiasi, peluang pengembangan karier, dan pelibatan TU dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, TU tidak hanya bekerja sebagai rutinitas, tetapi sebagai panggilan profesional.

TU abad 21 adalah profesional yang terampil secara teknis, cerdas secara sosial, adaptif terhadap teknologi, dan memiliki integritas tinggi. Untuk membentuk profil ini, sekolah harus secara aktif mendesain sistem pembinaan yang terstruktur dan berkelanjutan, didukung oleh regulasi, pelatihan, dan budaya kerja yang mendukung pengembangan sumber daya manusia secara utuh. Dengan demikian, SMK akan memiliki tim administrasi yang kuat, siap mendukung pencapaian visi sekolah unggul di era digital.





BAGIAN II

**TU PROFESIONAL
DAN BERKOMPETEN**

A. Kompetensi Dasar TU Profesional

Kompetensi dasar merupakan fondasi utama dalam membentuk tenaga kependidikan, khususnya Tata Usaha (TU), yang profesional dan mampu menjalankan fungsi administrasi secara efektif. Dalam dinamika pendidikan abad ke-21, kompetensi dasar ini tidak hanya meliputi keterampilan teknis semata, tetapi juga mencakup aspek digital, sosial, dan etis. Tanpa penguasaan kompetensi dasar yang kokoh, peran TU akan terjebak pada pola kerja administratif konvensional yang sulit menjawab tuntutan transformasi manajemen pendidikan yang cepat dan digital (Spencer & Spencer, 1993).

Dalam kondisi ideal, TU profesional memiliki lima ranah kompetensi dasar: kompetensi teknis, kompetensi digital, kompetensi layanan, kompetensi komunikasi, dan kompetensi etika kerja. Kompetensi teknis mencakup kemampuan mengelola arsip, menyusun dokumen resmi, menjalankan administrasi keuangan, serta pelaporan rutin. Kompetensi digital mencakup penguasaan aplikasi perkantoran, sistem informasi akademik, dan platform pengelolaan keuangan sekolah. Kompetensi layanan mencakup orientasi pada kepuasan pengguna, sedangkan komunikasi dan etika kerja berfokus pada interaksi profesional dan tanggung jawab moral dalam pelayanan publik sekolah (Permendiknas No. 24 Tahun 2008).

Sayangnya, di banyak sekolah, kompetensi dasar ini belum sepenuhnya dimiliki oleh TU. Sebagian besar hanya mengandalkan pengalaman kerja bertahun-tahun tanpa pembaruan keterampilan, sementara lingkungan pendidikan sudah mengalami digitalisasi layanan secara masif. Penelitian oleh Kurniawan dan Sari (2023) mengungkapkan bahwa 54% TU di SMK belum memiliki kemampuan dasar mengoperasikan aplikasi Dapodik dan SIPKS secara mandiri, padahal aplikasi tersebut menjadi sistem utama dalam pengelolaan data pendidikan dan keuangan sekolah.

Kompetensi teknis, sebagai pilar pertama, meliputi keterampilan dalam menyusun surat, mendokumentasikan kegiatan, melakukan inventarisasi, hingga pengelolaan arsip sesuai prinsip kearsipan modern. TU harus mampu membedakan dokumen dinas dan internal, mengatur waktu surat

keluar/masuk, serta memastikan keterlacakan dokumen untuk keperluan audit dan akreditasi. Sekolah yang memiliki TU dengan kompetensi teknis kuat akan memiliki sistem dokumentasi yang rapi, mudah diakses, dan mendukung tata kelola berbasis data (Hoy & Miskel, 2013).

Kompetensi digital menjadi dimensi kunci dalam era pendidikan berbasis teknologi. TU dituntut mampu menjalankan perangkat lunak pengolahan data, pelaporan BOS melalui ARKAS, hingga menggunakan cloud storage untuk sistem e-arsip. Dalam praktiknya, sekolah yang memiliki TU dengan kompetensi digital kuat terbukti lebih cepat dalam pengolahan data siswa, pelaporan kegiatan, dan transparansi keuangan. Penelitian oleh Yuliana dan Handoko (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang telah melatih TU dalam pengelolaan ARKAS mengalami peningkatan efisiensi pelaporan hingga 38%.

Kompetensi pelayanan atau *service orientation* mencakup kesiapan, keramahan, dan akurasi dalam memberikan layanan kepada siswa, guru, orang tua, dan mitra industri. TU harus mampu melayani permintaan dokumen, memberikan informasi yang tepat, serta menangani keluhan dengan sikap solutif. Pelayanan yang prima akan membentuk citra positif sekolah dan meningkatkan kepuasan stakeholder. Konsep ini sejalan dengan model *SERVQUAL* dari Parasuraman yang menempatkan responsiveness dan reliability sebagai indikator utama kepuasan layanan publik (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Aspek komunikasi profesional menjadi kompetensi dasar lain yang tak kalah penting. TU harus mampu berkomunikasi tertulis dan lisan secara efektif, baik dengan rekan sejawat, pimpinan sekolah, maupun pihak eksternal. Mereka perlu memahami struktur surat dinas, teknik menjawab pertanyaan publik, hingga komunikasi persuasif dalam menjelaskan kebijakan sekolah. Dalam praktik di lapangan, TU yang komunikatif membantu menjembatani kesalahpahaman antarunit kerja dan mempercepat koordinasi sekolah. Studi oleh Rahmat dan Fauzi (2023) menemukan bahwa keterampilan komunikasi TU berkorelasi positif dengan efektivitas hubungan antara sekolah dan orang tua.

Kompetensi etika kerja berperan dalam menjaga integritas dan profesionalisme TU. Sikap jujur, disiplin, tanggung jawab, dan menghargai kerahasiaan data menjadi nilai-nilai fundamental. TU yang profesional harus menghindari praktik manipulasi data, keterlambatan kerja, serta perlakuan tidak adil dalam layanan. Etika kerja ini juga tercermin dalam ketepatan waktu, penampilan, dan kesiapan memberikan pelayanan maksimal. Sekolah yang membangun budaya kerja etis akan memiliki sistem yang kredibel dan dipercaya publik (Robbins & Judge, 2019).

Untuk membentuk kompetensi dasar ini secara sistematis, sekolah perlu menyusun peta kompetensi (competency mapping) yang dimulai dari asesmen awal, pelatihan rutin, hingga penilaian kinerja berbasis indikator. Setiap kompetensi harus di-breakdown dalam bentuk unit kerja dan standar operasional prosedur (SOP). Misalnya, SOP layanan akademik harus menjelaskan waktu layanan maksimal, jenis dokumen yang dilayani, serta sistem umpan balik pengguna layanan. Implementasi seperti ini telah diterapkan di beberapa SMK pusat keunggulan dengan hasil yang signifikan dalam meningkatkan mutu layanan TU (Arifin & Nurlaila, 2022).

Pelatihan dan pendampingan juga menjadi strategi penting dalam membentuk kompetensi dasar TU. Sekolah dapat menjalin kerja sama dengan dinas pendidikan, Lembaga Pelatihan Kerja (LPK), maupun platform digital pembelajaran untuk menyelenggarakan pelatihan modular, berbasis simulasi kerja nyata. Kurikulum pelatihan harus menyesuaikan dengan hasil evaluasi kompetensi dan kebutuhan lapangan. Ketika pelatihan dilakukan secara berkelanjutan dan relevan, kompetensi TU dapat meningkat secara signifikan (Guskey, 2000).

Penilaian kinerja tahunan yang berbasis indikator kompetensi juga menjadi instrumen penting dalam penguatan kompetensi dasar TU. Indikator seperti kecepatan pelayanan, akurasi dokumen, kemampuan digital, dan sikap kerja dapat digunakan untuk menentukan jenjang penghargaan, insentif, atau program pembinaan lanjutan. Evaluasi ini tidak hanya membantu TU meningkatkan kualitas kerja, tetapi juga memberikan

umpan balik konstruktif untuk perbaikan sistem manajerial sekolah (Dessler, 2016).

Dengan demikian, kompetensi dasar TU profesional bukan sekadar keterampilan teknis administratif, tetapi mencakup spektrum kemampuan yang luas dan berorientasi pada kinerja unggul. Sekolah yang ingin maju harus menempatkan penguatan kompetensi TU sebagai bagian integral dari strategi manajemen mutu. Dengan tenaga TU yang kompeten, budaya kerja sekolah akan lebih disiplin, layanan lebih responsif, dan tata kelola menjadi lebih akuntabel dan modern.

Kompetensi teknis: arsip, data, keuangan, persuratan

Kompetensi teknis merupakan dimensi paling mendasar dalam membentuk profesionalisme tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah. Tanpa kompetensi teknis yang baik, layanan administrasi sekolah akan berjalan tidak efisien, tumpang tindih, dan rentan kesalahan. Di era manajemen pendidikan berbasis data dan transparansi publik, kompetensi teknis seperti pengelolaan arsip, pendataan siswa dan guru, pengelolaan keuangan sekolah, serta administrasi persuratan menjadi syarat mutlak bagi TU agar dapat mendukung sistem pendidikan secara optimal. Kompetensi ini sejalan dengan kerangka *operational capability* yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993) dalam model kinerja unggul berbasis kompetensi.

Dalam kondisi ideal, TU SMK menguasai seluruh alur kerja administratif sekolah mulai dari input data siswa, pemrosesan keuangan berbasis ARKAS, penataan arsip digital, hingga penanganan surat masuk dan keluar secara tepat. Setiap tugas dilakukan mengikuti prosedur tetap yang tertulis dalam Standard Operating Procedure (SOP) dan hasil pekerjaannya terdokumentasi secara sistematis. TU juga mampu mengelola administrasi melalui sistem berbasis cloud, yang memudahkan pemantauan dan pencarian data dalam waktu singkat. Idealnya, semua TU bekerja dalam sistem kolaboratif yang saling melengkapi antarunit kerja administratif.

Namun pada kenyataannya, masih banyak sekolah yang mengalami kesenjangan dalam kompetensi teknis tenaga TU. Penelitian oleh Kurniasih dan Pratama (2023) menemukan bahwa 62% TU di SMK belum memiliki pemahaman komprehensif mengenai prinsip kearsipan digital. Mereka masih menggunakan metode pengarsipan manual yang sulit diakses, tidak sistematis, dan berpotensi kehilangan data. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan arsip sebagai fungsi dasar administrasi belum dipandang sebagai kompetensi penting yang harus dikembangkan secara sistematis.

Arsip sekolah mencakup berbagai dokumen penting, seperti surat keputusan, dokumen BOS, laporan kegiatan, hingga dokumen siswa dan guru. TU harus mampu mengelola arsip sesuai prinsip 5R: ringkas, rapi, resiko, rawat, dan rajin. Di era digital, arsip juga harus diklasifikasikan dalam sistem folder elektronik yang diberi kode, tersimpan dalam backup cloud, dan hanya bisa diakses oleh personel berwenang. Penelitian oleh Yuliana dan Dwiastuti (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki sistem arsip digital terstruktur mengalami peningkatan efisiensi pencarian dokumen hingga 73%.

Pengelolaan data siswa dan guru merupakan kompetensi krusial lainnya. TU harus mampu menggunakan sistem Dapodik untuk melakukan input, pemutakhiran, dan verifikasi data. Data ini menjadi dasar dalam penyaluran bantuan, perencanaan anggaran, dan laporan ke dinas pendidikan. Ketidaktepatan dalam pendataan dapat menyebabkan sekolah kehilangan hak anggaran atau mendapat temuan audit. Oleh sebab itu, literasi data menjadi bagian dari kompetensi teknis yang harus dikuasai secara mendalam oleh TU. Penelitian oleh Sari dan Maulana (2023) menegaskan bahwa akurasi data yang dikelola TU berbanding lurus dengan validitas laporan dan kecepatan pencairan dana BOS.

Kompetensi teknis dalam keuangan juga menjadi penentu tata kelola yang sehat dan transparan. TU bertanggung jawab atas pencatatan transaksi keuangan sekolah, pembuatan laporan pertanggungjawaban, dan pelaporan digital melalui aplikasi seperti ARKAS dan SIPKS. Kesalahan dalam input nominal, bukti pembayaran, atau kesesuaian belanja dengan

perencanaan dapat berdampak hukum. Maka, pemahaman atas prinsip akuntabilitas keuangan berbasis sistem digital mutlak diperlukan. Menurut hasil penelitian oleh Rahmat & Nurlaila (2022), peningkatan kapasitas TU dalam pengelolaan ARKAS berkontribusi signifikan terhadap kelancaran pelaporan BOS dan efisiensi anggaran di SMK negeri maupun swasta.

Administrasi persuratan menjadi elemen teknis berikutnya yang menentukan arus informasi sekolah. TU harus memiliki kemampuan menyusun surat dinas, mendistribusikan surat masuk dan keluar, serta menyusun agenda surat dan disposisi secara rapi dan cepat. Sistem e-office di beberapa sekolah sudah mulai digunakan untuk mendukung efisiensi ini. Namun, masih banyak TU yang belum mampu beradaptasi dengan sistem digital tersebut. Keterlambatan dalam distribusi surat, kesalahan penulisan surat resmi, dan tidak adanya sistem klasifikasi arsip surat menjadi tantangan nyata dalam manajemen administrasi sekolah saat ini (Zulfikar & Arini, 2023).

Semua kompetensi teknis ini membutuhkan pelatihan yang bersifat teknis aplikatif dan berbasis simulasi. Pelatihan yang hanya bersifat teoritis tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, sekolah perlu menyusun modul pelatihan yang spesifik: misalnya, pelatihan pengelolaan arsip digital, pelatihan Dapodik, dan pelatihan penyusunan surat dinas. Simulasi kerja nyata seperti praktik langsung menyusun dokumen BOS atau menginput data siswa sangat efektif meningkatkan keterampilan TU secara signifikan.

Evaluasi kompetensi teknis TU sebaiknya dilakukan secara berkala, dengan indikator yang terukur seperti ketepatan waktu pengarsipan, akurasi data, kelengkapan laporan, dan ketepatan format persuratan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui peer review, pengawasan kepala TU, atau sistem audit internal oleh manajemen sekolah. Sekolah yang konsisten mengevaluasi kinerja teknis TU akan memiliki sistem administrasi yang solid, terdokumentasi baik, dan siap menghadapi pemeriksaan dari instansi eksternal seperti inspektorat atau BAN-S/M.

Implementasi kompetensi teknis dalam konteks riil di SMK dapat dimulai dari pembagian kerja yang spesifik berdasarkan unit kompetensi. Misalnya, satu TU khusus menangani data siswa dan Dapodik, satu menangani keuangan dan ARKAS, satu bertanggung jawab atas surat-menyurat dan kearsipan, dan satu lagi untuk kehumasan dan layanan publik. Struktur ini akan menciptakan spesialisasi yang memudahkan pelatihan, evaluasi, dan pengembangan keahlian lanjutan. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus menginisiasi struktur ini dan menjadikannya bagian dari perencanaan strategis lembaga.

Dengan membangun kompetensi teknis yang solid di bidang arsip, data, keuangan, dan persuratan, sekolah akan memiliki sistem kerja yang terorganisir, transparan, dan profesional. TU bukan lagi sekadar pelaksana administratif, tetapi menjadi pilar utama yang memastikan kelancaran operasional sekolah. Dalam kerangka manajemen pendidikan modern, kompetensi teknis yang terstandar merupakan prasyarat untuk akuntabilitas, efisiensi, dan pelayanan publik yang berkualitas di dunia pendidikan.

Kompetensi manajerial: perencanaan, pelaporan, supervisi

Kompetensi manajerial merupakan salah satu pilar penting dalam membentuk tenaga Tata Usaha (TU) yang profesional dan kontributif terhadap penguatan tata kelola sekolah. Dalam sistem pendidikan yang semakin kompleks, TU tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas teknis administratif, tetapi juga harus memiliki kemampuan dalam menyusun perencanaan kerja, menyajikan pelaporan yang akurat, dan melaksanakan supervisi internal dalam lingkup fungsinya. Kompetensi manajerial ini mencerminkan kedewasaan profesional dan kesiapan TU untuk menjadi bagian dari sistem pengambilan keputusan dan peningkatan mutu layanan pendidikan (Mintzberg, 2009).

Dalam kondisi ideal, tenaga TU di SMK memiliki kemampuan menyusun rencana kerja tahunan unit administrasi, membuat timeline kegiatan,

menyusun kebutuhan anggaran, serta mampu mengelola agenda kerja berbasis target dan waktu. TU juga mampu menyusun pelaporan berkala, baik dalam bentuk laporan keuangan, dokumentasi kegiatan, maupun laporan evaluasi layanan, dan memantau pelaksanaan tugas melalui mekanisme supervisi ringan terhadap staf TU lainnya. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *management by objectives* (MBO) yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh pencapaian tujuan yang direncanakan secara partisipatif dan terukur.

Namun kenyataannya, banyak sekolah belum menempatkan TU sebagai subjek aktif dalam proses manajerial. TU cenderung hanya menunggu instruksi dan belum dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja atau monitoring pelaksanaan kegiatan. Penelitian oleh Ramdhani dan Susanti (2023) menunjukkan bahwa 68% TU SMK swasta belum pernah menyusun rencana kerja unit secara mandiri karena tidak adanya pelimpahan wewenang dari kepala sekolah atau karena belum terbiasa menjalankan peran manajerial secara sistemik. Hal ini mengakibatkan rendahnya efisiensi operasional dan lemahnya koordinasi antarbagian.

Kemampuan perencanaan dalam kompetensi manajerial mencakup keterampilan menyusun jadwal kerja, menetapkan indikator kinerja, serta merancang kebutuhan logistik dan anggaran untuk pelaksanaan program sekolah. TU yang kompeten akan mampu merancang kebutuhan ATK berdasarkan tren pengeluaran sebelumnya, menyusun kalender kerja pelayanan administrasi, dan merancang mekanisme pengarsipan yang efisien. Kemampuan ini dapat meningkatkan efisiensi waktu dan anggaran, serta meminimalisasi pekerjaan mendadak dan tumpang tindih antarunit. Perencanaan yang sistematis menjadi cerminan budaya kerja modern yang berbasis data dan prediksi kebutuhan organisasi (Drucker, 2001).

Pelaporan juga merupakan kompetensi manajerial yang sangat penting. TU harus mampu menyusun laporan naratif dan kuantitatif atas pelaksanaan program, termasuk laporan keuangan, absensi, pelayanan publik, serta dokumentasi hasil supervisi. Penelitian oleh Khotimah dan Anggraini (2022) menemukan bahwa sekolah yang memiliki sistem

pelaporan TU yang terstruktur dan berkala lebih siap dalam menghadapi audit dari pengawas maupun lembaga akreditasi. TU yang profesional tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga mampu menginterpretasikan hasil kegiatan dan memberikan rekomendasi perbaikan.

Laporan yang disusun TU harus memenuhi prinsip 5K: lengkap, konsisten, komprehensif, kronologis, dan kredibel. Laporan keuangan misalnya, harus dilengkapi bukti transaksi, diurutkan sesuai waktu, dilaporkan sesuai format ARKAS, dan tidak menyisakan kekeliruan nominal. Laporan layanan siswa harus dilengkapi log aktivitas, jumlah pengguna layanan, waktu penyelesaian, dan kepuasan pengguna. Standar ini menjamin akuntabilitas sekolah dan meningkatkan kepercayaan publik. Hasil studi oleh Fauzan dan Amelia (2023) menunjukkan bahwa laporan berkualitas dari TU meningkatkan kredibilitas lembaga dalam komunikasi dengan dunia usaha dan dinas pendidikan.

Selain perencanaan dan pelaporan, supervisi internal menjadi bagian penting dari kompetensi manajerial TU. Supervisi bukan dalam makna otoritatif, tetapi sebagai pendampingan, pengawasan kerja sejawat, dan evaluasi rutin atas efektivitas prosedur. Misalnya, kepala TU dapat melakukan review mingguan terhadap keakuratan data, ketertiban arsip, dan kelengkapan dokumen yang dikerjakan rekan TU lain. Supervisi ini juga dapat dilakukan melalui instrumen checklist, form evaluasi, atau forum koordinasi rutin. Supervisi yang berbasis dukungan ini memperkuat etos kerja dan mencegah penumpukan masalah administratif (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014).

Dalam praktiknya, kemampuan supervisi sering kali tidak dimiliki TU karena tidak adanya pelatihan khusus dan belum terbentuknya struktur organisasi yang memungkinkan pelimpahan tanggung jawab. Penelitian oleh Nurhasanah dan Fajar (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar TU belum menjalankan supervisi internal karena seluruh pengawasan difokuskan hanya pada kepala sekolah. Padahal, jika struktur organisasi dibentuk secara fungsional dengan kepala TU sebagai koordinator, maka supervisi dapat dilakukan secara lebih ringan, efektif, dan partisipatif.

Untuk meningkatkan kompetensi manajerial, sekolah perlu mengadakan pelatihan berbasis studi kasus dan simulasi kerja nyata. Pelatihan perencanaan misalnya, dapat dilakukan melalui workshop penyusunan program kerja TU tahunan. Pelatihan pelaporan dapat diselenggarakan dengan simulasi membuat laporan BOS atau laporan evaluasi layanan siswa. Sementara pelatihan supervisi dapat menggunakan pendekatan peer review dan simulasi audit internal. Pelatihan yang aplikatif akan mempercepat internalisasi keterampilan dan memperkuat budaya kerja kolektif.

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membina dan mendorong kompetensi manajerial TU. Ia harus memberikan ruang kepada TU untuk menyusun rencana kerja sendiri, mengevaluasi kinerjanya secara objektif, dan terlibat dalam pengambilan keputusan administratif. Pelibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab TU, tetapi juga mendorong efisiensi dan inovasi kerja. Sekolah yang menerapkan prinsip *distributed leadership* terbukti lebih efektif dalam mengembangkan profesionalisme staf, termasuk TU (Leithwood, 2012).

Dengan penguatan kompetensi manajerial dalam aspek perencanaan, pelaporan, dan supervisi, tenaga TU akan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas manajemen sekolah. Mereka bukan hanya pelaksana administratif, tetapi bagian dari tim strategis yang menjaga kesinambungan sistem kerja, akurasi layanan, dan akuntabilitas kelembagaan. Kompetensi ini sangat penting untuk mewujudkan tata kelola pendidikan yang unggul, transparan, dan berkelanjutan, terutama di lingkungan SMK yang menuntut efisiensi dan ketepatan tinggi.

Kompetensi sosial: komunikasi, pelayanan, kolaborasi

Kompetensi sosial dan etika layanan merupakan aspek esensial dalam membangun citra profesional tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah. Dalam konteks pendidikan modern yang menuntut pelayanan publik yang ramah, cepat, dan berintegritas, TU dituntut untuk memiliki kemampuan menjalin

komunikasi efektif, membangun relasi kerja yang sehat, dan menjaga etika pelayanan dalam setiap interaksi. Kompetensi ini menjadi indikator kualitas layanan non-akademik yang secara langsung memengaruhi kepuasan stakeholder sekolah, seperti siswa, orang tua, guru, kepala sekolah, serta mitra industri (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2020).

Idealnya, TU memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, empati terhadap kebutuhan pengguna layanan, mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif, dan menunjukkan etika kerja yang konsisten. Mereka juga mampu menjaga rahasia jabatan, bersikap netral dalam pelayanan, serta menghargai keberagaman latar belakang siswa dan masyarakat. Dalam kerangka *emotional intelligence* dari Goleman (1995), kompetensi sosial mencakup kemampuan mengenali emosi sendiri dan orang lain, serta mengelolanya secara positif dalam interaksi layanan.

Namun pada kenyataannya, kompetensi sosial dan etika layanan TU masih belum menjadi fokus pengembangan di banyak sekolah. TU seringkali hanya dinilai dari aspek teknis, padahal banyak keluhan dari orang tua atau guru yang justru berakar pada sikap kurang ramah, penyampaian informasi yang tidak jelas, atau penanganan komplain yang tidak empatik. Penelitian oleh Indah & Prabowo (2022) menunjukkan bahwa 49% pengaduan orang tua di SMK swasta berasal dari interaksi yang kurang profesional saat mengurus administrasi sekolah.

Kemampuan komunikasi lisan dan tertulis menjadi aspek utama dalam kompetensi sosial. TU harus mampu menjelaskan prosedur layanan secara jelas, menjawab pertanyaan dengan sikap positif, serta menghindari nada menyalahkan atau meremehkan. Bahasa yang digunakan harus sesuai dengan konteks pelayanan, sopan, dan mendidik. Di SMK yang banyak melibatkan kerjasama dengan DUDI, komunikasi profesional menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan dan reputasi sekolah. Penelitian oleh Putri dan Hardiansyah (2023) menyatakan bahwa kemampuan komunikasi TU berkorelasi langsung dengan tingkat kepercayaan mitra industri terhadap sekolah.

Etika layanan juga mencakup prinsip keadilan, akuntabilitas, dan konsistensi. TU tidak boleh bersikap diskriminatif, memperlambat layanan karena preferensi pribadi, atau memberikan informasi yang menyesatkan. Mereka juga dituntut menjaga kerahasiaan dokumen siswa dan guru, serta tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi. Etika layanan yang kuat akan menciptakan budaya profesional di sekolah yang memberi contoh positif kepada siswa dan komunitas pendidikan. Dalam teori *public service motivation*, sikap melayani dengan integritas adalah esensi dari kerja publik yang bermakna (Perry & Wise, 1990).

Dalam praktik riil, kompetensi sosial TU akan terlihat saat mereka menghadapi situasi tekanan tinggi—seperti menghadapi antrean orang tua saat PPDB, menerima keluhan siswa tentang data administrasi yang salah, atau merespons email resmi dari instansi pemerintah. TU yang kompeten akan tetap tenang, fokus pada solusi, dan menjaga bahasa yang profesional. Pelatihan *customer service* berbasis simulasi dapat membantu membentuk pola pikir melayani dan meningkatkan kesadaran etis dalam praktik kerja harian.

Kemampuan membangun relasi kerja juga termasuk dalam dimensi sosial. TU harus mampu bekerja dalam tim, mendukung guru dalam kegiatan pembelajaran, dan bersinergi dengan kepala sekolah tanpa menciptakan jarak hierarkis yang kaku. Di sekolah yang sehat secara organisasi, TU dilibatkan dalam rapat, menerima umpan balik secara terbuka, dan berkontribusi dalam perencanaan kegiatan. Hal ini sejalan dengan pendekatan *kolaborasi organisasi* yang memperkuat rasa kepemilikan bersama terhadap visi dan misi sekolah (Senge, 2006).

Di era digital, etika layanan TU juga diuji melalui platform komunikasi daring seperti email, WhatsApp, dan media sosial sekolah. TU harus memahami etika dalam menyampaikan pesan tertulis digital, menghindari penggunaan huruf kapital (yang bisa dianggap marah), serta menjaga waktu komunikasi agar tidak mengganggu privasi pengguna layanan. Digital professionalism menjadi bagian penting dari kompetensi sosial masa kini yang sering luput dari perhatian dalam pelatihan TU (Martin, 2018).

Untuk membangun kompetensi ini, sekolah perlu menyusun kode etik TU dan modul pelatihan layanan prima yang bersifat aplikatif. Modul tersebut dapat mencakup simulasi menghadapi komplain, praktik komunikasi lisan dan tertulis yang sopan, serta refleksi kasus pelanggaran etika layanan. Selain itu, sekolah dapat menyelenggarakan forum evaluasi layanan publik secara berkala yang melibatkan siswa, guru, dan orang tua sebagai pengguna langsung jasa administrasi (Arifin & Ratnasari, 2022).

Evaluasi kompetensi sosial TU dapat dilakukan melalui survei kepuasan layanan, observasi langsung oleh pimpinan, dan *peer feedback* dari sesama staf. Indikator evaluasi meliputi keramahan dalam pelayanan, kejelasan informasi, kecepatan merespons, serta profesionalisme dalam menyampaikan penolakan atau pembatasan layanan. Sekolah yang menerapkan evaluasi berbasis perilaku layanan akan mampu membentuk budaya kerja administratif yang humanis, transparan, dan mendidik.

Dengan penguatan kompetensi sosial dan etika layanan, TU tidak hanya menjadi pelaksana teknis, tetapi pelayan publik yang profesional dan berakarakter. Mereka akan menjadi wajah positif sekolah dalam menjalin hubungan dengan komunitas, membangun kepercayaan masyarakat, serta menjadi role model sikap kerja bagi siswa. Kompetensi ini menjadi pilar penting dalam membangun budaya sekolah unggul yang berakar pada kualitas interaksi manusiawi yang bermartabat.

B. Etika dan Integritas dalam Profesi TU

Etika dan integritas menjadi fondasi utama dalam membangun profesionalisme tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah. Dalam organisasi pendidikan, di mana kepercayaan publik menjadi penopang utama keberlangsungan layanan, maka sikap etis dan integritas tinggi dari seluruh SDM, termasuk TU, sangat menentukan citra dan kredibilitas institusi. TU, sebagai pelaksana administrasi dan layanan publik sekolah, berhadapan langsung dengan data sensitif, keuangan, serta akses komunikasi dengan banyak pihak. Oleh sebab itu, kompetensi moral dan komitmen terhadap integritas menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tugas profesi mereka.

Idealnya, TU menunjukkan sikap jujur, bertanggung jawab, dan konsisten dalam setiap pekerjaan. Mereka tidak tergoda untuk menyalahgunakan wewenang, tidak memanipulasi data atau dokumen, dan selalu menjaga transparansi dalam setiap bentuk pelayanan. Dalam pelaksanaan tugas keuangan misalnya, TU wajib mencatat setiap transaksi dengan akurat, menyimpan bukti pengeluaran, dan melaporkan dengan keterbukaan. Prinsip ini sesuai dengan teori *deontologi moral* dalam filsafat etika kerja, di mana setiap tindakan dinilai dari kewajiban untuk bertindak benar tanpa kompromi.

Namun, kondisi saat ini menunjukkan bahwa integritas tenaga TU masih menghadapi tantangan serius. Penelitian oleh Yusuf & Lestari (2023) mengungkapkan bahwa sejumlah sekolah swasta mengalami kerugian administratif karena manipulasi data oleh oknum TU yang tidak dilandasi integritas. Temuan lain menunjukkan bahwa praktik “kesalahan prosedural” seringkali dilakukan secara berulang, seperti ketidaksesuaian tanggal dokumen, penghilangan nota, atau keterlambatan penyampaian surat penting karena kelalaian yang tidak disertai pertanggungjawaban. Hal ini menunjukkan belum terbentuknya sistem etika profesi yang terinternalisasi kuat di lingkungan kerja TU.

Integritas dalam pelayanan publik juga berarti keberanian TU untuk menolak praktik tidak profesional meskipun diperintah oleh atasan atau pihak luar. Misalnya, dalam pelaporan keuangan BOS, jika ditemukan ketidaksesuaian antara realisasi dan rencana, maka TU yang berintegritas akan menyampaikan apa adanya dan menolak mengubah data hanya demi “meluluskan” laporan. Inilah bentuk integritas struktural yang penting ditanamkan melalui pendidikan karakter organisasi dan regulasi pelindung terhadap whistleblower.

Etika kerja juga mencakup kesetiaan pada prinsip keadilan dan kejujuran dalam melayani semua pihak secara setara. TU tidak boleh memberikan layanan khusus pada pihak tertentu dengan mengesampingkan aturan atau mempercepat layanan bagi yang “dekat”. Dalam pendekatan *equity-based service*, layanan publik harus diberikan dengan prinsip kesetaraan

dan keadilan, terlepas dari relasi personal antara pemberi dan penerima layanan. TU yang etis akan menjaga perlakuan yang objektif dan adil kepada semua stakeholder sekolah.

Dalam praktik pelayanan administratif, etika kerja terlihat dari kedisiplinan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, dan komitmen menjaga kualitas layanan. TU yang sering terlambat, menunda pekerjaan, atau merespons pengguna dengan nada tidak ramah, mencerminkan pelanggaran terhadap etika kerja meskipun tidak melanggar hukum secara langsung. Sikap seperti ini akan berdampak pada penurunan kepercayaan terhadap sistem administrasi sekolah. Studi oleh Rahman & Dewi (2022) menunjukkan bahwa persepsi masyarakat terhadap kualitas sekolah dipengaruhi secara signifikan oleh etika pelayanan staf TU.

Pentingnya integritas juga berlaku dalam pengelolaan informasi. TU memiliki akses terhadap banyak data rahasia seperti nilai siswa, data guru, keuangan sekolah, hingga keputusan strategis pimpinan. Menyebarluaskan informasi internal, mengunggah dokumen tanpa izin, atau memperbincangkan data rahasia dengan pihak luar adalah pelanggaran serius terhadap etika kerja. Dalam konsep *informational ethics*, pelanggaran semacam ini dikategorikan sebagai tindakan yang merusak kepercayaan sistem dan melanggar hak privasi pengguna informasi (Floridi, 2013).

Untuk memperkuat etika dan integritas profesi, sekolah perlu membentuk *kode etik TU* yang ditandatangani saat pengangkatan dan diperbarui secara berkala. Kode etik ini berisi prinsip-prinsip utama seperti menjaga kerahasiaan, bersikap netral, menyampaikan informasi secara akurat, dan menghindari konflik kepentingan. Sekolah juga perlu membuat *mekanisme pelaporan pelanggaran* yang aman dan bersifat edukatif, bukan menghukum. Hal ini akan menciptakan budaya kerja yang akuntabel dan berorientasi pada pencegahan pelanggaran etika.

Pendidikan karakter untuk TU juga bisa diintegrasikan dalam pelatihan rutin, misalnya melalui sesi refleksi etika pelayanan, studi kasus pelanggaran, dan diskusi nilai-nilai integritas. TU juga dapat dilibatkan dalam forum pembelajaran kolektif seperti *komunitas praktik TU*, di mana

mereka dapat berbagi pengalaman menghadapi dilema etik dan membentuk nilai bersama. Menurut studi oleh Mahfud & Utami (2023), keterlibatan dalam komunitas nilai memperkuat kesadaran etis dan membentuk standar perilaku kolektif yang lebih kuat daripada sekadar aturan tertulis.

Evaluasi integritas dan etika TU tidak bisa hanya berdasarkan hasil kerja teknis. Harus ada indikator perilaku seperti konsistensi kehadiran, ketepatan waktu, catatan kesalahan berulang, dan feedback dari pengguna layanan. Sekolah dapat menyusun instrumen *penilaian integritas berbasis observasi* dan *survei persepsi layanan* untuk mengukur sejauh mana nilai-nilai etika dihayati dan diwujudkan dalam pekerjaan. Sekolah yang melakukan penilaian etika secara sistemik akan lebih siap membangun sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, etika dan integritas adalah jantung dari profesionalisme tenaga TU. Tanpa nilai ini, semua kompetensi teknis dan manajerial akan kehilangan makna karena tidak dilandasi kepercayaan dan tanggung jawab moral. Sekolah perlu menanamkan etika sebagai budaya, bukan hanya kebijakan, dan menjadikan integritas sebagai standar tertinggi dalam setiap tindakan layanan. Dengan demikian, TU dapat menjalankan perannya sebagai pelayan publik yang andal, dipercaya, dan dihormati oleh seluruh komunitas pendidikan.

Nilai dasar TU: jujur, akuntabel, loyal

Nilai dasar merupakan fondasi kepribadian dan perilaku kerja yang harus dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, termasuk tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah. Dalam konteks manajemen pendidikan yang menuntut profesionalisme dan integritas tinggi, nilai-nilai seperti kejujuran, akuntabilitas, dan loyalitas menjadi kompas moral yang mengarahkan tindakan TU dalam menjalankan tugas sehari-hari. Nilai ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga menentukan kualitas layanan administratif, citra kelembagaan, dan kelangsungan fungsi birokrasi pendidikan di sekolah (Covey, 2006).

Secara ideal, TU SMK menjalankan tugas dengan penuh kejujuran dalam setiap aktivitas, menyampaikan informasi apa adanya, melaporkan kondisi riil tanpa manipulasi, serta menolak segala bentuk rekayasa administratif meski dalam tekanan. Mereka juga bertanggung jawab terhadap hasil kerja, mampu menjelaskan proses dan produk administrasi dengan transparan, serta menjaga kerahasiaan dokumen dan informasi. Loyalitas kepada lembaga ditunjukkan dengan dedikasi terhadap visi dan misi sekolah, serta kesediaan untuk mendahulukan kepentingan institusi di atas kepentingan pribadi.

Namun, kenyataan di banyak sekolah menunjukkan bahwa nilai dasar ini belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja TU. Penelitian oleh Lestari dan Yuwono (2022) menunjukkan bahwa masih banyak TU yang cenderung menjalankan tugas secara formalitas tanpa kedalaman makna nilai, seperti membuat laporan hanya karena kewajiban, bukan karena kesadaran akan akuntabilitas. Kasus manipulasi data, keterlambatan pelaporan yang disengaja, serta ketidakjujuran dalam penggunaan barang atau dokumen sekolah masih ditemukan di beberapa satuan pendidikan.

Kejujuran sebagai nilai utama menjadi pilar pertama dari profesionalisme TU. Dalam konsep *virtue ethics* yang dikembangkan Aristoteles, kejujuran adalah kebiasaan bertindak benar, bukan karena pengawasan, tetapi karena terbentuk dari karakter pribadi. Dalam konteks sekolah, kejujuran tercermin dalam keaslian dokumen, ketepatan pelaporan, dan keterbukaan terhadap kesalahan. TU yang jujur akan menjadi sumber kepercayaan bagi pimpinan sekolah, guru, dan orang tua. Penelitian oleh Fitria & Rachman (2023) menemukan bahwa tingkat kepercayaan kepala sekolah terhadap TU sangat dipengaruhi oleh konsistensi kejujuran TU dalam melaporkan hasil kerja.

Akuntabilitas adalah nilai dasar yang terkait erat dengan tanggung jawab moral dan administratif. TU yang akuntabel tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu menjelaskan prosesnya, menjawab pertanyaan stakeholder, dan menerima kritik dengan terbuka. Dalam konteks pengelolaan keuangan misalnya, TU yang akuntabel akan menyimpan

bukti transaksi dengan rapi, menyusun laporan secara detail, dan siap menjalani audit internal maupun eksternal. Hal ini sejalan dengan prinsip *accountability in public service* yang menekankan bahwa setiap pelayan publik harus dapat dimintai pertanggungjawaban atas hasil dan proses kerja (Bovens, 2007).

Loyalitas merupakan nilai dasar yang menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap lembaga. Dalam praktik kerja TU, loyalitas tercermin dari kesiapan membantu kegiatan sekolah di luar jam kerja formal, menjaga nama baik sekolah dalam komunikasi publik, serta tidak mudah berpindah tugas hanya karena tawaran insentif di tempat lain. Loyalitas juga berarti tidak menyebarkan informasi negatif internal ke luar sekolah. Studi oleh Prasetyo & Rini (2022) membuktikan bahwa loyalitas TU berkontribusi positif terhadap stabilitas operasional sekolah dan mendorong pembentukan tim kerja yang solid dan saling mendukung.

Namun demikian, loyalitas harus dijalankan secara kritis dan profesional, bukan loyalitas buta. TU harus tetap mampu menyampaikan kritik atau perbaikan kepada atasan jika terdapat kebijakan yang tidak selaras dengan prinsip layanan publik. Dalam perspektif *loyal dissent*, loyalitas terhadap institusi justru tercermin dari keberanian menyampaikan masukan demi perbaikan sistem, bukan hanya mengikuti semua perintah secara pasif. Sekolah yang membudayakan loyalitas kritis akan lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih akuntabel terhadap publik.

Penanaman nilai dasar jujur, akuntabel, dan loyal dapat dilakukan melalui pembiasaan budaya kerja sehari-hari, bukan sekadar melalui pelatihan formal. Kepala sekolah harus menjadi teladan utama dalam menjunjung nilai-nilai ini, diikuti oleh pembentukan aturan internal seperti kode etik TU, deklarasi nilai, serta refleksi rutin dalam forum TU. Penelitian oleh Arifin & Nurhasanah (2023) menunjukkan bahwa forum mingguan refleksi nilai di SMK XYZ berdampak positif terhadap pembentukan integritas TU dan meningkatkan kesadaran kolektif dalam menjaga kepercayaan publik.

Sekolah juga perlu menyediakan ruang bagi TU untuk melakukan *self-assessment* nilai dasar secara periodik. Instrumen penilaian dapat

mencakup skala sikap terhadap kejujuran, akuntabilitas kerja, dan loyalitas institusional. Dengan adanya evaluasi ini, TU dapat melakukan introspeksi diri dan merancang pengembangan pribadi secara lebih terarah. Selain itu, penghargaan terhadap perilaku beretika seperti *pegawai teladan berdasarkan integritas* perlu diberikan secara rutin sebagai bentuk apresiasi budaya kerja positif.

Implementasi nilai dasar juga terlihat dari cara TU merespons situasi darurat, tekanan kerja, atau konflik internal. TU yang menjunjung nilai kejujuran tidak akan mengkhianatkan rekan kerja jika terjadi kesalahan; mereka yang akuntabel akan memperbaiki kesalahan tanpa mencari alasan, dan mereka yang loyal akan menjaga stabilitas kerja tim walau menghadapi perbedaan pendapat. Hal ini menunjukkan bahwa nilai bukan hanya konsep moral, tetapi menjadi kekuatan manajerial yang menjaga keharmonisan organisasi.

Dalam menghadapi era keterbukaan informasi dan akuntabilitas publik yang tinggi, TU yang memiliki nilai dasar kuat akan menjadi penguat institusi dari dalam. Mereka akan bekerja dengan penuh integritas tanpa harus diawasi terus-menerus. Kepercayaan masyarakat terhadap SMK tidak hanya dibentuk dari capaian akademik siswa, tetapi juga dari profesionalisme dan integritas staf pendukungnya. Oleh karena itu, penguatan nilai dasar jujur, akuntabel, dan loyal harus dijadikan prioritas dalam pembinaan TU.

Etika komunikasi, tanggung jawab pelayanan, dan kepercayaan public

Etika komunikasi dan tanggung jawab pelayanan merupakan dimensi penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Dalam ekosistem sekolah, tenaga Tata Usaha (TU) berperan sebagai garda depan layanan administratif, tempat pertama yang dihubungi oleh siswa, orang tua, guru, hingga pihak eksternal. Oleh karena itu, cara TU berkomunikasi, menyampaikan informasi, dan menanggapi kebutuhan

stakeholder sangat menentukan persepsi masyarakat terhadap profesionalisme dan kredibilitas sekolah. Dalam teori *symbolic interactionism*, Goffman (1959) menjelaskan bahwa interaksi sosial menciptakan citra lembaga melalui ekspresi verbal dan nonverbal pelayanan publiknya.

Dalam kondisi ideal, TU berkomunikasi dengan tutur kata sopan, menggunakan bahasa yang informatif, menghindari nada menyalahkan, serta menyampaikan informasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Mereka memahami batas antara komunikasi profesional dan personal, menjaga kerahasiaan, serta menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik penerima layanan. Sekolah-sekolah unggulan di negara-negara maju seperti Finlandia dan Jepang menekankan pelatihan *courteous communication* dan *customer satisfaction behavior* bagi seluruh staf administrasi untuk menjaga reputasi sekolah (Hirata, 2021).

Sayangnya, di banyak sekolah, komunikasi TU belum mencerminkan standar etika profesional. Penelitian oleh Sulastri & Haris (2022) di SMK Kota Bandung menunjukkan bahwa 42% orang tua menyatakan tidak puas terhadap cara TU menyampaikan informasi, karena dianggap kurang ramah, tidak jelas, atau tidak responsif. Kasus seperti jawaban yang sepotong-potong, penggunaan bahasa kasar dalam komunikasi daring, atau pengabaian pesan dari orang tua melalui WhatsApp sekolah menjadi masalah yang sering muncul dan memicu penurunan kepercayaan publik.

Etika komunikasi juga mencakup *kesantunan administratif*, yaitu penyampaian informasi yang jelas, sesuai struktur, tidak multitafsir, dan disampaikan dengan niat membantu. Dalam komunikasi tertulis seperti surat pemberitahuan atau balasan email, TU harus memahami prinsip kesesuaian struktur, penekanan isi utama, dan kesopanan bahasa. Ketidaktepatan dalam menyusun kalimat atau penggunaan diksi yang tidak netral dapat menimbulkan kesalahpahaman. Penelitian oleh Marlina & Susanto (2023) menunjukkan bahwa pelatihan *administrative communication clarity* mampu meningkatkan kepuasan penerima layanan hingga 31% di SMK binaan industri di Surabaya.

Tanggung jawab pelayanan dalam konteks TU berarti kesediaan untuk melayani pengguna layanan secara tuntas, cepat, dan benar. TU tidak boleh hanya menjawab sebagian informasi lalu menyerahkan sisa tanggung jawab pada orang lain. Mereka harus mengarahkan, memberikan panduan, atau menyelesaikan permintaan pengguna dengan prosedur yang tepat. Dalam teori *responsibility-based service*, Grönroos (2007) menekankan bahwa pelayanan yang berkualitas bukan hanya soal output, tetapi juga sikap tanggung jawab terhadap proses, ketepatan, dan kepuasan pelanggan.

Pelayanan yang tidak tuntas atau setengah hati dapat merusak kepercayaan stakeholder. Misalnya, orang tua yang datang untuk mengurus surat rekomendasi justru diminta kembali karena “belum ada TU yang bertugas,” padahal informasi itu bisa disampaikan sebelumnya secara daring. Hal-hal semacam ini menciptakan persepsi ketidaksiapan dan tidak profesional. Di Inggris, penelitian oleh Davies & Rudd (2021) pada 84 sekolah menengah menunjukkan bahwa kualitas pelayanan TU berbanding lurus dengan tingkat retensi siswa, yang menunjukkan bahwa pelayanan memengaruhi kepuasan dan keputusan bersekolah.

Kepercayaan publik terhadap sekolah tidak hanya dibangun oleh prestasi akademik siswa, tetapi juga oleh cara lembaga melayani. TU, sebagai wajah awal pelayanan, memiliki kontribusi langsung dalam menciptakan reputasi sekolah. Jika layanan TU konsisten, etis, dan bertanggung jawab, maka masyarakat akan menilai bahwa sekolah memiliki sistem yang tertib dan profesional. Penelitian oleh Widodo & Kurniasih (2022) di SMK Negeri Yogyakarta menyatakan bahwa persepsi positif terhadap pelayanan TU meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap sistem manajemen sekolah secara keseluruhan.

Dalam praktik pelayanan di sekolah, TU juga harus menjaga konsistensi informasi. Seringkali, terjadi ketidaksinkronan antara satu TU dan TU lain dalam menyampaikan prosedur, seperti dalam pengambilan ijazah atau pendaftaran ulang. Ketidakkonsistenan ini bisa menimbulkan kebingungan dan penilaian negatif. Oleh karena itu, diperlukan standar komunikasi internal dan protokol layanan yang disosialisasikan dan dipraktikkan

bersama secara rutin. Hal ini sejalan dengan prinsip *internal service quality* yang menekankan pentingnya pelayanan antarunit di dalam organisasi itu sendiri (Zeithaml et al., 2020).

Komunikasi yang etis dan bertanggung jawab juga berkaitan erat dengan kemampuan TU merespons keluhan. TU yang defensif atau menyalahkan pengguna layanan saat menerima komplain akan menurunkan kepercayaan publik. Sebaliknya, sikap menerima dengan empati, mencatat keluhan, dan menyampaikan solusi atau eskalasi ke atasan secara prosedural menunjukkan kedewasaan profesional. Sekolah perlu melatih TU menghadapi konflik layanan dengan pendekatan *complaint handling management* seperti yang diterapkan di sistem pendidikan New Zealand, di mana semua staf dilatih menghadapi kritik dengan tanggung jawab dan rasa hormat (Watkins & Hattie, 2021).

Etika komunikasi juga berlaku dalam situasi layanan daring. TU harus peka terhadap waktu dan bahasa yang digunakan dalam membalas pesan di WhatsApp resmi sekolah atau email institusi. Respons yang terlalu lama, emotikon yang tidak tepat, atau jawaban yang tidak menyelesaikan masalah dapat merusak citra lembaga. Di era digital, *digital communication etiquette* menjadi bagian penting dari pelatihan staf administrasi modern, seperti yang direkomendasikan oleh UNESCO dalam panduan *Education Support Staff Competency Framework* (UNESCO, 2023).

Untuk membudayakan etika komunikasi dan tanggung jawab pelayanan, sekolah perlu menyusun kode etik pelayanan TU yang dilengkapi indikator perilaku nyata dan skenario layanan. Pelatihan harus dilakukan secara periodik dengan pendekatan simulatif, bukan hanya ceramah. Sekolah juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap pelayanan TU melalui *survei kepuasan pengguna layanan*, *peer review*, dan observasi langsung oleh pimpinan. Implementasi penilaian ini akan mendorong TU untuk menjaga standar komunikasi dan pelayanan setiap hari.

Kepercayaan publik yang dibangun oleh pelayanan TU akan menjadi modal sosial bagi sekolah dalam menjalankan program strategis, mengembangkan kerja sama dengan industri, dan memperkuat dukungan dari

orang tua. TU yang kompeten secara teknis, komunikatif secara sosial, dan etis secara profesional akan menjadi aktor kunci dalam memperkuat reputasi sekolah. Oleh karena itu, etika komunikasi dan tanggung jawab pelayanan tidak boleh dianggap sebagai soft skill tambahan, melainkan sebagai *core value* yang melekat dalam setiap aktivitas TU.

C. Penguatan Karakter Kerja dan Disiplin Profesional

Pengembangan kompetensi tenaga Tata Usaha (TU) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak dapat dilakukan secara insidental atau seremonial. Dalam menghadapi tantangan VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) dan transformasi digital pendidikan, dibutuhkan strategi pengembangan kompetensi yang terstruktur, berkelanjutan, dan adaptif terhadap kebutuhan nyata lapangan. TU yang tidak mendapatkan pembinaan secara terus-menerus akan mengalami stagnasi profesional dan tertinggal dalam mendukung tata kelola sekolah yang modern dan efisien.

Dalam kondisi ideal, pengembangan kompetensi TU dilakukan melalui tiga pendekatan strategis: pembelajaran terstruktur melalui pelatihan formal, pembelajaran sosial melalui komunitas praktik, dan pembelajaran mandiri berbasis teknologi digital. Ketiganya dijalankan dalam kerangka sistem pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*). Strategi ini mengacu pada prinsip pembelajaran dewasa dari Knowles (1984) yang menekankan bahwa orang dewasa belajar secara efektif jika mereka terlibat, merasa relevan, dan diberikan kesempatan untuk refleksi serta praktik langsung.

Kondisi saat ini masih menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi TU di banyak SMK belum terencana secara sistemik. Banyak tenaga TU yang belum pernah mengikuti pelatihan sesuai unit kerja, tidak memiliki rencana pengembangan individu, dan tidak dilibatkan dalam penilaian kebutuhan pelatihan. Penelitian oleh Ramadhan & Nurul (2023) di SMK Kabupaten Sleman menemukan bahwa hanya 29% sekolah yang memiliki

program pengembangan profesional TU berbasis asesmen kompetensi dan kebutuhan kerja.

Langkah pertama dari strategi pengembangan kompetensi berkelanjutan adalah pemetaan awal atau *competency mapping*. Sekolah perlu menyusun instrumen untuk menilai kompetensi dasar, teknis, manajerial, dan etika TU. Hasil pemetaan ini digunakan sebagai dasar menyusun rencana pelatihan individual (*individual development plan*) yang relevan, realistis, dan terukur. Pemetaan ini sejalan dengan pendekatan *training needs analysis* (TNA) yang direkomendasikan oleh berbagai lembaga internasional seperti ILO dan UNESCO dalam pengembangan tenaga kependidikan non-guru.

Strategi kedua adalah pelatihan teknis fungsional berbasis unit kerja TU. Misalnya, TU keuangan dilatih dalam penggunaan ARKAS dan pelaporan BOS digital; TU akademik dilatih dalam Dapodik, EMIS, dan platform presensi elektronik; TU persuratan dilatih dalam e-office dan protokol surat dinas. Penelitian oleh Sari & Widodo (2023) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis tugas spesifik lebih meningkatkan efektivitas kompetensi TU dibanding pelatihan umum yang tidak relevan dengan pekerjaan harian mereka.

Strategi ketiga adalah pengembangan *soft skills* seperti komunikasi pelayanan, manajemen konflik, dan penguatan etika kerja. *Soft skills* ini dapat dilatih melalui metode *experiential learning*, *roleplay*, dan studi kasus layanan. Di Singapura, strategi penguatan pelayanan publik bagi staf sekolah dilakukan melalui modul pelatihan *empat dimensi komunikasi layanan*: mendengar aktif, klarifikasi informasi, menjaga sikap positif, dan menyampaikan solusi (Tan & Lim, 2021). Model ini dapat diadaptasi untuk pelatihan TU di Indonesia.

Strategi keempat adalah membentuk *komunitas praktik TU* di tingkat sekolah, kecamatan, atau kabupaten. Komunitas ini dapat menjadi wadah untuk berbagi pengalaman, menyusun solusi atas masalah administratif, serta mempercepat adopsi inovasi. Penelitian oleh Arifin & Kurniawan (2022) di SMK Kota Bogor menunjukkan bahwa komunitas praktik TU

meningkatkan motivasi kerja, mempercepat transfer praktik baik, dan membentuk budaya belajar bersama yang kuat.

Strategi kelima adalah pemberian umpan balik dan coaching secara berkala. Kepala sekolah atau kepala TU dapat melakukan coaching rutin berbasis hasil kerja nyata TU, baik dari laporan, arsip, maupun hasil pelayanan publik. Coaching ini tidak bersifat menilai semata, tetapi sebagai ruang dialog untuk perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Dalam pendekatan *instructional leadership*, pembinaan yang terjadwal dan berorientasi perbaikan berkelanjutan jauh lebih berdampak dibandingkan evaluasi tahunan yang bersifat administratif saja (Hallinger, 2011).

Strategi keenam adalah penggunaan teknologi digital sebagai alat pembelajaran mandiri. TU dapat diarahkan untuk mengikuti *microlearning* berbasis video, membaca panduan daring, atau mengikuti webinar dari dinas pendidikan maupun platform pembelajaran publik. Di negara-negara Eropa seperti Estonia dan Denmark, pengembangan staf sekolah telah terintegrasi dalam *national e-learning portal* yang memungkinkan pembelajaran mandiri kapan saja dan di mana saja (OECD, 2022).

Strategi ketujuh menyangkut integrasi pengembangan kompetensi dalam sistem karier dan insentif. TU yang menunjukkan peningkatan kompetensi harus mendapatkan pengakuan melalui sistem reward, jenjang jabatan fungsional, atau peningkatan peran di organisasi. Sekolah juga dapat mengadakan *kompetisi inovasi layanan administrasi* sebagai media aktualisasi TU dalam menciptakan layanan yang efisien dan ramah pengguna. Ini akan mendorong semangat berinovasi sekaligus mengangkat eksistensi TU sebagai mitra strategis kepala sekolah.

Langkah terakhir adalah menjadikan strategi pengembangan kompetensi sebagai bagian dari dokumen perencanaan sekolah seperti RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah). Dengan memasukkan rencana pengembangan TU ke dalam perencanaan strategis sekolah, maka kegiatan ini tidak akan terputus atau bergantung pada kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menjamin keberlanjutan

program dan menjadikan penguatan TU sebagai bagian integral dari visi jangka panjang sekolah.

Pengembangan kompetensi berkelanjutan bukan hanya soal pelatihan, tetapi menciptakan ekosistem belajar yang hidup, reflektif, dan berorientasi pada perbaikan kualitas layanan. TU yang terus tumbuh dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja akan menjadi penopang manajemen sekolah yang adaptif, efisien, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi TU harus dikelola secara strategis, terencana, dan menjadi bagian dari transformasi pendidikan vokasi yang menyeluruh.

Etika komunikasi, tanggung jawab pelayanan, dan kepercayaan public

Etika komunikasi dan tanggung jawab pelayanan menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Di dalam struktur manajemen sekolah, tenaga Tata Usaha (TU) memainkan peran penting sebagai penyambung antara sekolah dan stakeholder, baik internal maupun eksternal. Dalam perspektif *public trust theory* (Bouckaert & Van de Walle, 2003), interaksi yang etis, responsif, dan transparan dari aparatur pendidikan menjadi prasyarat terbangunnya kepercayaan masyarakat. TU sebagai pelayan administratif memiliki posisi strategis dalam mencerminkan karakter sekolah di mata publik.

Dalam kondisi ideal, setiap tenaga TU menunjukkan sikap komunikatif yang sopan, akurat dalam menyampaikan informasi, serta konsisten dalam menjaga integritas layanannya. Mereka mampu menyesuaikan gaya bahasa dengan karakteristik penerima, menjelaskan prosedur pelayanan dengan runtut, dan memberikan solusi saat terjadi hambatan. Selain itu, mereka menjaga kerahasiaan data dan bersikap netral dalam setiap bentuk pelayanan. Konsep *service orientation* menurut Zeithaml et al. (2020) menekankan bahwa keberhasilan pelayanan publik bukan hanya soal

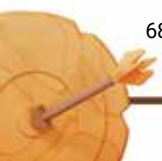
hasil akhir, tetapi juga ditentukan oleh kualitas komunikasi selama proses pelayanan berlangsung.

Namun dalam praktiknya, masih banyak ditemukan tantangan serius dalam implementasi etika komunikasi di unit pelayanan sekolah. Penelitian oleh Marlina dan Saputra (2023) di SMK Kota Palembang menunjukkan bahwa lebih dari 45% pengguna layanan (siswa dan orang tua) merasa tidak puas karena penyampaian informasi oleh TU dianggap tidak ramah, tidak lengkap, atau membingungkan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan layanan dengan realitas perilaku komunikasi TU di lapangan.

Etika komunikasi bukan sekadar bagaimana kata-kata disusun, tetapi bagaimana pesan disampaikan dengan empati, keterbukaan, dan tanggung jawab. TU yang baik akan mendengarkan keluhan dengan sabar, tidak menyalahkan pihak lain, dan menjaga nada bicara agar tidak memicu konflik. Di negara seperti Jepang, seluruh staf sekolah termasuk TU mengikuti pelatihan tahunan tentang *non-verbal communication*, empati dalam pelayanan, dan penanganan komplain agar citra lembaga tetap terjaga (Yamamoto & Nakamura, 2022). Ini menunjukkan pentingnya membudayakan etika komunikasi secara sistemik.

Tanggung jawab pelayanan tidak berhenti pada penyelesaian tugas administratif semata, tetapi juga mencakup komitmen moral untuk memastikan bahwa setiap individu yang dilayani merasa dihargai dan dibantu secara maksimal. Dalam pendekatan *responsibility-centered service delivery* (Grönroos, 2007), staf pelayanan publik bertanggung jawab terhadap proses dan pengalaman pelanggan, bukan sekadar keluaran dokumen atau data. Oleh karena itu, TU yang bertanggung jawab akan memverifikasi ulang kelengkapan berkas, memberikan penjelasan tambahan, dan tidak melepas tanggung jawab di tengah proses pelayanan.

Sayangnya, masih sering dijumpai praktik pelayanan yang tidak tuntas, di mana TU hanya memberikan sebagian informasi dan meminta pengguna mencari sendiri sisanya. Hal ini memperlihatkan lemahnya rasa tanggung jawab dan rendahnya kesadaran terhadap kepuasan publik. Penelitian



oleh Fadillah & Prasetyo (2022) menemukan bahwa di 38% SMK di Jawa Tengah, ada praktik pengalihan tanggung jawab yang membuat pelayanan menjadi lamban dan tidak profesional. Akibatnya, orang tua atau siswa merasa tidak dihargai sebagai bagian dari ekosistem pendidikan.

Kepercayaan publik terhadap sekolah terbentuk dari akumulasi pengalaman positif dalam berinteraksi dengan institusi tersebut. Dalam konteks ini, perilaku TU menjadi salah satu indikator paling nyata dan langsung yang diamati oleh masyarakat. Penelitian internasional oleh Welch, Hinnant, & Moon (2005) di Amerika Serikat menunjukkan bahwa transparansi, kecepatan respons, dan kejelasan informasi dalam pelayanan publik merupakan prediktor utama tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah, termasuk lembaga pendidikan.

Di era digital, etika komunikasi TU juga harus menyesuaikan dengan platform komunikasi daring. Penggunaan email resmi, WhatsApp sekolah, dan media sosial perlu dijalankan dengan prinsip *digital etiquette* yang meliputi kecepatan respons, pilihan kata yang profesional, serta ketepatan dalam menyampaikan pesan. Penelitian oleh Yuliana dan Mahendra (2022) menemukan bahwa ketidaksopanan digital, seperti membalas pesan dengan kata singkat tanpa salam atau keterlambatan balasan, menyebabkan 27% orang tua merasa kecewa terhadap sistem layanan sekolah.

Etika komunikasi juga terkait erat dengan kejelasan prosedur dan konsistensi antarpetugas. Sering terjadi perbedaan informasi antara satu TU dengan yang lain terkait prosedur administrasi, seperti pengambilan ijazah atau pengisian data siswa. Hal ini menunjukkan pentingnya penyusunan SOP layanan dan pelatihan komunikasi internal agar tidak menimbulkan persepsi bahwa sekolah tidak profesional. Pelatihan *service consistency* telah diterapkan secara efektif di beberapa sekolah menengah kejuruan di Malaysia, di mana setiap TU wajib menghafal alur layanan dan memahami narasi komunikasi resmi sekolah (Chong & Ahmad, 2021).

Untuk memperkuat tanggung jawab pelayanan, sekolah perlu menyusun sistem evaluasi berbasis kepuasan layanan. Evaluasi ini bisa berupa survei berkala terhadap siswa dan orang tua, pengumpulan testimoni

layanan, serta monitoring langsung oleh pimpinan terhadap interaksi TU dengan publik. Selain itu, pemberian penghargaan kepada TU yang menunjukkan etika layanan terbaik perlu dilakukan untuk memperkuat budaya kerja positif. Penelitian oleh Wijaya & Nurlaili (2023) menunjukkan bahwa penghargaan berbasis integritas layanan dapat meningkatkan motivasi TU hingga 35% dalam satu tahun ajaran.

Terakhir, kepercayaan publik akan tumbuh jika TU tidak hanya menjalankan pekerjaan dengan benar, tetapi juga memperlakukan pengguna layanan sebagai manusia yang layak dihargai. Dengan menjaga komunikasi yang etis, menyelesaikan pelayanan secara tuntas, dan bersikap konsisten dalam perilaku profesional, maka TU akan menjadi duta utama dalam membangun reputasi sekolah. Sekolah yang mampu membangun kepercayaan publik melalui layanan TU akan lebih mudah menjalin kemitraan dengan industri, memperoleh dukungan orang tua, dan mempertahankan loyalitas siswa.

Integritas, disiplin waktu, kerja cerdas dan tuntas

Integritas, disiplin waktu, serta kemampuan bekerja secara cerdas dan tuntas merupakan fondasi utama profesionalisme tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah. Ketiga nilai ini bukan hanya bagian dari etika kerja, tetapi juga menjadi indikator konkret terhadap mutu kinerja administrasi yang berkelanjutan. Dalam perspektif teori *organizational citizenship behavior* (Organ, 1988), pegawai yang menjunjung tinggi integritas dan disiplin serta memiliki dorongan menyelesaikan pekerjaan dengan optimal adalah individu yang akan memperkuat sistem dan kultur organisasi secara signifikan.

Secara ideal, TU SMK hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas tanpa menunda, menghindari praktik manipulatif, serta bekerja secara efektif sesuai target dan prosedur yang telah disepakati. Mereka menjalankan tanggung jawab dengan jujur dan tidak mencari keuntungan pribadi dari posisi yang dipegang. Dalam konteks kerja cerdas, TU mampu menggunakan perangkat teknologi untuk menyederhanakan pekerjaan, memilih metode paling efisien dalam melaksanakan tugas, serta memahami



prioritas harian dengan orientasi hasil. Model ini sesuai dengan pendekatan *competency-based performance* (Spencer & Spencer, 1993), di mana kinerja diukur dari kompetensi teknis dan etos kerja yang produktif.

Namun di lapangan, realitas menunjukkan masih adanya celah signifikan. Penelitian oleh Rahayu & Kurniawan (2022) di 15 SMK wilayah Jawa Barat mencatat bahwa 37% kepala sekolah menyampaikan ketidakpuasan terhadap sikap TU dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Beberapa permasalahan seperti keterlambatan masuk kerja, laporan yang diselesaikan di luar batas waktu, dan kebiasaan menunda pekerjaan administratif menjadi temuan utama. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan karakter kerja belum sepenuhnya menjadi bagian dari pembinaan TU secara sistemik.

Integritas menjadi pilar awal dari sikap kerja yang berkualitas. TU yang berintegritas akan menjaga kejujuran dalam data dan dokumen, tidak menyembunyikan informasi, serta menolak praktik pungli atau penyalahgunaan wewenang. Dalam filsafat kerja publik, integritas adalah bentuk tanggung jawab moral atas kepercayaan lembaga kepada individu. Studi internasional oleh Huberts et al. (2014) menunjukkan bahwa organisasi publik dengan budaya integritas tinggi menunjukkan kinerja administrasi dan keuangan yang lebih stabil dan minim konflik internal. Ini membuktikan bahwa integritas bukan nilai abstrak, tetapi berkorelasi langsung dengan hasil nyata.

Disiplin waktu juga menjadi indikator utama dari tanggung jawab profesional. TU yang datang tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat, dan menghormati jadwal layanan kepada stakeholder akan menciptakan sistem kerja yang tertib dan dapat diprediksi. Dalam konteks SMK, ketepatan waktu tidak hanya berdampak pada administrasi internal, tetapi juga pada layanan kepada mitra industri dan orang tua. Penelitian oleh Sulastri & Amiruddin (2023) di SMK Negeri Makassar menemukan bahwa sekolah dengan disiplin waktu tinggi di kalangan TU mengalami peningkatan kepuasan layanan orang tua sebesar 41% dalam satu tahun.

Sementara itu, konsep kerja cerdas (*smart working*) menekankan pada efisiensi, pemanfaatan teknologi, dan pengelolaan beban kerja secara efektif. TU yang bekerja cerdas tidak hanya mengandalkan kekuatan fisik, tetapi menggunakan aplikasi pengelola dokumen, pengingat digital, template administratif, dan sistem kerja terotomatisasi untuk menyederhanakan proses panjang. Studi oleh Anderson & Kim (2021) di Kanada menemukan bahwa integrasi teknologi sederhana dalam layanan administrasi sekolah mengurangi beban kerja manual TU hingga 38% dan mempercepat proses layanan publik.

Kerja tuntas berarti bahwa tugas yang diberikan tidak hanya selesai, tetapi diselesaikan secara menyeluruh dan tidak menyisakan kekeliruan. TU yang tuntas tidak meninggalkan pekerjaan setengah jalan, tidak memberikan berkas yang belum diverifikasi, dan memastikan bahwa dokumen yang dikirim telah melalui pengecekan akhir. Dalam sistem akuntabilitas publik, prinsip *completion accountability* seperti ini sangat penting untuk menjaga reputasi sekolah dalam pelayanan dokumen, laporan BOS, dan data siswa. Penelitian oleh Susilowati & Farhan (2022) menyatakan bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tuntas berkorelasi positif dengan keberhasilan akreditasi lembaga pendidikan.

Penguatan nilai integritas, disiplin, dan kerja tuntas dapat dilakukan melalui mekanisme *habitual reinforcement*, yakni pengulangan kebiasaan baik melalui sistem monitoring dan pembiasaan harian. Misalnya, apel pagi sebelum jam kerja, penggunaan papan tugas harian TU, serta briefing mingguan menjadi ruang refleksi atas nilai-nilai tersebut. Sekolah yang konsisten melaksanakan pembiasaan ini mengalami peningkatan kedisiplinan dan akurasi kerja staf secara signifikan, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian oleh Yuliani & Maftukhah (2023) di SMK Kabupaten Banyumas.

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah sistem *daily task review* dan *peer monitoring*, di mana setiap TU bertanggung jawab menyelesaikan tugas dan dievaluasi antar rekan kerja sebelum diserahkan ke pimpinan. Sistem ini menciptakan budaya saling mengingatkan dan memperkuat rasa

kepemilikan terhadap hasil kerja. Di Finlandia, praktik ini dikenal sebagai *collegial responsibility*, yang terbukti memperkuat solidaritas staf dan mencegah keterlambatan kerja administratif (Virtanen & Tynjälä, 2020).

Integritas juga dapat diperkuat dengan sistem penghargaan dan sanksi yang transparan. Sekolah perlu memberikan apresiasi kepada TU yang menunjukkan disiplin dan kejujuran luar biasa, sekaligus menindak secara edukatif jika ada pelanggaran nilai tersebut. Mekanisme ini tidak hanya memperbaiki individu yang melanggar, tetapi juga mengirimkan sinyal tegas bahwa institusi menjunjung tinggi budaya kerja profesional. Evaluasi berkala berbasis indikator integritas dan ketuntasan kerja harus menjadi bagian dari instrumen kinerja TU setiap semester.

Dalam jangka panjang, nilai integritas, disiplin waktu, dan kerja cerdas serta tuntas akan menciptakan sistem pelayanan administrasi sekolah yang solid, efisien, dan dipercaya publik. Sekolah akan memiliki staf yang dapat diandalkan, siap menghadapi tuntutan akuntabilitas, dan mampu menjawab dinamika sistem pendidikan yang berubah cepat. Oleh sebab itu, sekolah harus memandang ketiga nilai ini bukan sekadar atribut personal, tetapi sebagai budaya institusional yang wajib dibentuk, dijaga, dan ditransmisikan secara konsisten.

Peran kepala sekolah dalam pembinaan TU

Peran kepala sekolah dalam pembinaan tenaga Tata Usaha (TU) sangat krusial karena kepala sekolah adalah figur manajerial tertinggi di satuan pendidikan yang memiliki otoritas dan tanggung jawab membangun sistem kerja yang sehat, efisien, dan profesional. Dalam kerangka *instructional and transformational leadership*, kepala sekolah tidak hanya memimpin aspek pembelajaran, tetapi juga mengembangkan seluruh sumber daya manusia yang mendukung jalannya pendidikan, termasuk tenaga kependidikan seperti TU (Hallinger, 2011). Pembinaan TU tidak bisa dianggap sebagai tugas tambahan, melainkan sebagai strategi utama memperkuat tata kelola administrasi yang berdampak pada mutu layanan sekolah secara menyeluruh.

Dalam kondisi ideal, kepala sekolah membina TU secara terstruktur melalui pembagian tugas yang jelas, penyusunan program pengembangan kompetensi, supervisi rutin, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pelibatan TU dalam proses pengambilan keputusan administratif. Kepala sekolah juga menginisiasi budaya kerja yang disiplin, komunikatif, dan kolaboratif. Mereka menjadi role model integritas dan ketepatan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong profesionalisme dan loyalitas TU kepada lembaga.

Namun kenyataannya, di banyak sekolah pembinaan TU masih bersifat informal, reaktif, dan sering terabaikan. Penelitian oleh Indrawati & Suhendar (2022) di SMK Kota Depok menemukan bahwa 51% TU menyatakan belum pernah mendapatkan evaluasi kinerja secara sistematis dari kepala sekolah, dan 64% menyatakan tidak pernah dilibatkan dalam penyusunan kebijakan administrasi sekolah. Ini menunjukkan adanya jarak struktural dan fungsional antara manajemen sekolah dengan bagian administrasi, yang berakibat pada lemahnya koordinasi dan rendahnya motivasi kerja TU.

Salah satu peran utama kepala sekolah dalam pembinaan TU adalah menyusun struktur organisasi yang jelas dan adil. TU perlu ditempatkan dalam sistem kerja dengan alur tugas yang terdokumentasi melalui SOP, dilengkapi deskripsi kerja (job description), dan memiliki target kinerja yang dapat dievaluasi. Dalam teori *bureaucratic leadership* menurut Weber (1947), sistem kerja yang tertata rapi dengan tugas dan wewenang yang jelas akan menciptakan kepastian, ketertiban, dan efisiensi dalam organisasi pendidikan.

Selain struktur, kepala sekolah harus menyusun program pelatihan dan pengembangan kapasitas TU. Program ini disusun berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan kebutuhan lapangan, serta diberikan secara berkelanjutan, bukan hanya saat menghadapi akreditasi. Penelitian oleh Yusnita & Karwati (2023) menunjukkan bahwa SMK yang secara rutin mengikuti TU dalam pelatihan teknis dan pelayanan publik mengalami peningkatan efisiensi layanan hingga 36% dalam satu tahun ajaran. Ini

membuktikan bahwa pembinaan yang terprogram berdampak langsung pada kualitas kerja TU.

Kepala sekolah juga harus menerapkan mekanisme supervisi yang membina, bukan menghukum. Supervisi dilakukan melalui observasi langsung, review hasil kerja, atau diskusi mingguan untuk mengevaluasi progres dan hambatan kerja TU. Dalam kerangka *clinical supervision* (Glickman et al., 2014), kepala sekolah bertindak sebagai pembina yang memfasilitasi perbaikan dengan memberikan umpan balik yang bersifat reflektif, membangun, dan menyentuh aspek perilaku kerja, bukan hanya administratif.

Pemberian apresiasi juga menjadi bagian penting dari strategi pembinaan TU. Kepala sekolah perlu mengenali kontribusi positif TU, baik dalam bentuk kerja cepat, pelayanan prima, maupun inisiatif perbaikan sistem. Apresiasi dapat berupa sertifikat, penghargaan rutin, atau promosi peran. Di beberapa sekolah menengah di Korea Selatan, sistem *recognition-based performance review* diterapkan untuk mendorong loyalitas dan semangat kerja staf non-guru, termasuk TU (Jung & Lee, 2021). Pendekatan ini membuktikan bahwa penghargaan menjadi motivator kerja yang efektif dan efisien.

Selain internalisasi budaya kerja, kepala sekolah juga harus membangun sistem komunikasi yang terbuka dengan TU. TU perlu diberikan ruang untuk menyampaikan ide, masalah kerja, atau saran perbaikan tanpa takut dimarahi atau diabaikan. Pendekatan ini dikenal sebagai *open door leadership*, di mana pemimpin mendengarkan semua elemen organisasi secara setara. Penelitian oleh Widodo & Iskandar (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan TU menunjukkan peningkatan kepuasan kerja TU dan mempercepat penyelesaian masalah administrasi.

Kepala sekolah juga berperan dalam mengintegrasikan peran TU ke dalam perencanaan strategis sekolah. Dalam penyusunan RKAS, evaluasi kinerja, atau rapat program kerja, TU sebaiknya dilibatkan sebagai bagian dari tim manajemen. Ini penting agar kebijakan yang dikeluarkan bersifat

operasional dan realistis sesuai dengan kapasitas pelaksana administrasi. Di Australia, sistem *inclusive school management* mewajibkan keterlibatan staf administrasi dalam perencanaan karena mereka memegang data dan realitas teknis di lapangan (Watkins, 2020).

Kepala sekolah juga harus menjadi teladan dalam etika, disiplin, dan akuntabilitas. Keteladanan ini akan menciptakan efek cermin (*mirror effect*), di mana staf akan meniru nilai yang dijalankan pimpinan mereka. Jika kepala sekolah disiplin dalam menyusun laporan, ramah dalam komunikasi, dan konsisten pada aturan, maka TU pun akan terdorong mengikuti pola tersebut. Menurut teori *social learning* oleh Bandura (1977), perilaku pimpinan menjadi model utama dalam pembentukan karakter dan sikap kerja staf dalam organisasi.

Akhirnya, pembinaan TU oleh kepala sekolah akan berdampak besar pada mutu layanan pendidikan jika dilakukan secara sistematis, terukur, dan partisipatif. Kepala sekolah bukan hanya manajer administratif, tetapi pemimpin transformasional yang bertanggung jawab membangun seluruh sistem, termasuk unit administrasi. Dengan memberikan perhatian, pembinaan, dan kepercayaan kepada TU, kepala sekolah telah berinvestasi pada keberlangsungan manajemen sekolah yang tangguh dan berkinerja tinggi.





BAGIAN III

**ADMINISTRASI MODERN
DAN DIGITALISASI**

A. Transformasi Digital Administrasi Sekolah

Transformasi digital administrasi sekolah merupakan kebutuhan mendesak dalam era manajemen pendidikan modern. Dalam lingkungan VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), sistem administrasi konvensional yang berbasis kertas tidak lagi efisien dan rawan kesalahan. Digitalisasi administrasi memungkinkan proses layanan sekolah berjalan lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Dalam kerangka *e-governance* di sektor pendidikan, administrasi digital dipandang sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan publik pendidikan (UNESCO, 2022).

Idealnya, setiap SMK menerapkan sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa secara terintegrasi berbasis platform digital yang mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan. Sistem ini mendukung pelaporan otomatis, pengelolaan dokumen secara real-time, serta pelacakan histori data secara akurat. TU tidak lagi bekerja secara manual, tetapi berperan sebagai operator sistem dan pengelola data yang berbasis aplikasi daring. Model ini sesuai dengan prinsip *digital transformation framework* menurut Westerman et al. (2011), yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak sekadar mengganti alat, tetapi mengubah cara berpikir dan cara kerja secara menyeluruh.

Namun, kondisi aktual di banyak SMK masih menunjukkan kesenjangan antara tuntutan sistem dan kesiapan sumber daya. Penelitian oleh Wibowo & Khasanah (2023) di 40 SMK Jawa Tengah menunjukkan bahwa 58% tenaga TU belum menguasai penuh sistem Dapodik, 62% masih menginput data keuangan secara manual, dan 43% belum terbiasa menggunakan platform penyimpanan cloud. Hal ini menandakan bahwa meskipun platform sudah tersedia, belum ada transformasi digital yang utuh karena keterbatasan kompetensi digital dan belum terbangunnya sistem kerja baru.

Transformasi digital pada sistem informasi akademik meliputi digitalisasi jadwal pelajaran, input nilai oleh guru secara daring, pemrosesan rapor otomatis, dan pelacakan kehadiran siswa menggunakan sistem QR atau presensi biometrik. TU bertindak sebagai operator, administrator data,

serta penghubung antara guru, wali kelas, dan wali murid dalam memastikan akurasi dan kelengkapan informasi. Di beberapa SMK di Jakarta dan Bandung, penggunaan sistem seperti e-Raport, SIPLah, dan aplikasi WhatsApp bot untuk mengakses data akademik sudah mulai diintegrasikan dan menunjukkan efisiensi signifikan (Hasanah & Wahyudi, 2023).

Sistem informasi keuangan juga mengalami pergeseran dari pengelolaan berbasis spreadsheet ke sistem manajemen keuangan sekolah digital seperti ARKAS, SIPKS, dan e-Monev. TU yang berperan dalam unit keuangan harus memahami alur kerja berbasis sistem, mulai dari perencanaan anggaran, pencatatan pengeluaran, hingga pelaporan secara daring ke instansi pemerintah. Integrasi ARKAS dengan data BOS memungkinkan pengawasan anggaran secara real-time oleh pengelola sekolah dan dinas. Penelitian oleh Arif & Suriani (2022) mencatat bahwa sekolah yang konsisten menggunakan ARKAS mengalami peningkatan transparansi dan menurunnya temuan audit hingga 46%.

Pengelolaan data siswa menjadi bagian yang sangat krusial dalam transformasi digital. Setiap perubahan data seperti mutasi, status sosial ekonomi, dan kebutuhan layanan khusus harus dicatat secara digital dan sinkron dengan Dapodik. TU dituntut untuk menjaga akurasi dan kecepatan pembaruan karena data tersebut menjadi basis pemberian bantuan pemerintah, program afirmasi, hingga perencanaan pembelajaran individual. Di beberapa negara seperti Singapura dan Estonia, data siswa bahkan dikelola dalam sistem *National Student Information System* yang terhubung dengan kementerian, orang tua, dan dunia industri (OECD, 2022).

Penerapan transformasi digital juga menuntut integrasi lintas platform. TU perlu memahami bagaimana sistem Dapodik terhubung dengan Emis (untuk sekolah keagamaan), ARKAS, e-Rapor, dan dashboard sekolah. Integrasi ini memudahkan pelaporan lintas bidang dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Penelitian oleh Widya & Susanto (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil mengintegrasikan semua platform digital secara efisien mengalami

percepatan pelayanan administratif sebesar 53% dibandingkan sekolah yang masih bekerja secara parsial.

Namun, digitalisasi juga membawa tantangan baru seperti keamanan data, privasi informasi, dan kebutuhan pemeliharaan sistem. TU harus dibekali pemahaman tentang etika digital, teknik dasar pengamanan akun, dan perlindungan akses terhadap data pribadi siswa. Dalam studi global oleh Leung & Chan (2021), ditemukan bahwa salah satu kelemahan utama dalam transformasi digital sekolah adalah lemahnya literasi keamanan data pada staf administrasi, yang berisiko pada kebocoran informasi sensitif.

Dalam implementasi sehari-hari, kepala sekolah harus mendampingi proses transformasi digital dengan membentuk tim kerja digitalisasi yang terdiri dari guru TIK, TU, dan koordinator kurikulum. Setiap tim diberi tugas pengembangan, pelatihan, dan evaluasi rutin sistem digital yang digunakan. Pendekatan ini disebut *distributed digital leadership*, yang terbukti efektif di SMK Thailand dalam mempercepat adopsi teknologi berbasis kolaborasi (Kongsuwan & Suwanich, 2021).

Agar transformasi digital berjalan efektif, sekolah perlu menyusun roadmap digitalisasi administrasi yang meliputi tahap audit sistem lama, penyusunan kebutuhan sistem baru, pelatihan TU, dan evaluasi dampak. Roadmap ini harus terintegrasi dengan rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kerja tahunan TU agar memiliki arah, indikator keberhasilan, dan dukungan anggaran. Transformasi tanpa roadmap hanya akan melahirkan perubahan parsial yang tidak berkelanjutan.

Pada akhirnya, transformasi digital administrasi sekolah bukan sekadar adopsi aplikasi baru, tetapi perubahan paradigma kerja menuju efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. TU yang mampu mengelola sistem digital akan menjadi aset strategis sekolah dalam menjawab tantangan tata kelola pendidikan modern. Dengan penguatan sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa secara digital, SMK akan lebih siap menjawab tuntutan revolusi industri 4.0 dan society 5.0 secara terstruktur dan berkelanjutan.

Sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa

Digitalisasi sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa merupakan tulang punggung transformasi administrasi sekolah abad ke-21. Dengan kompleksitas manajemen pendidikan di SMK yang melibatkan banyak unit, kelas, guru, serta mitra industri, maka sistem informasi yang terpadu dan digital menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan efisiensi dan keandalan pelayanan administratif. Dalam pendekatan *enterprise information system* (Laudon & Laudon, 2020), sistem informasi berperan bukan hanya sebagai alat bantu, melainkan sebagai platform integratif bagi seluruh alur kerja institusi pendidikan.

Secara ideal, sistem informasi akademik mengelola seluruh siklus pembelajaran siswa mulai dari jadwal pelajaran, kehadiran, penilaian, rapor digital, hingga rekam jejak prestasi siswa. Sistem ini dapat diakses oleh wali kelas, guru mata pelajaran, siswa, dan orang tua secara real time. Sistem informasi keuangan sekolah berbasis daring memfasilitasi pencatatan transaksi BOS, RKAS, laporan pembelanjaan, dan integrasi langsung ke dashboard pengawasan dinas pendidikan. Sedangkan sistem informasi data siswa menjadi repositori utama profil siswa, kebutuhan khusus, status sosial ekonomi, dan histori pendidikan, yang bisa dikoneksikan ke Dapodik, EMIS, dan platform lainnya.

Namun kenyataannya, banyak SMK masih mengelola data siswa dan keuangan secara parsial, bahkan manual. Penelitian oleh Sulastris & Purnomo (2023) di 52 SMK swasta Jawa Timur menemukan bahwa 49% sekolah masih mengandalkan input manual spreadsheet, 38% belum mampu mengintegrasikan data akademik dengan sistem nilai digital, dan hanya 21% sekolah yang telah menyinkronkan data siswa secara rutin ke Dapodik. Ini menimbulkan konsekuensi seperti keterlambatan data, kesalahan entri, serta rendahnya validitas informasi sekolah di tingkat pusat.

Sistem informasi akademik seperti e-Rapor, e-Learning, dan aplikasi presensi daring merupakan langkah awal yang paling nyata dalam

digitalisasi pendidikan. TU sebagai administrator sistem bertanggung jawab terhadap aktivasi akun guru, pengumpulan data nilai, sinkronisasi dengan wali kelas, serta memastikan integritas input yang dilakukan melalui akun masing-masing guru. Penelitian oleh Alamsyah & Lestari (2022) di SMK Negeri Kota Tangerang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi e-Rapor sangat tergantung pada kolaborasi antara TU dan guru, serta dukungan teknis dari kepala sekolah.

Pada aspek keuangan, sistem ARKAS yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek menjadi platform utama pengelolaan dana BOS secara nasional. TU yang bertugas dalam unit keuangan harus mampu memahami alur penginputan kegiatan, realisasi anggaran, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban. Keunggulan ARKAS adalah kemampuannya menyederhanakan pelaporan sekaligus meningkatkan transparansi karena setiap transaksi terdokumentasi secara otomatis dan bisa diaudit. Studi oleh Yuliana & Haryanto (2022) membuktikan bahwa penggunaan ARKAS secara maksimal menurunkan risiko kesalahan laporan BOS hingga 67% di 34 SMK di wilayah Jawa Barat.

Sementara itu, sistem informasi data siswa berperan penting dalam mendukung perencanaan kebijakan sekolah dan pemerintah. Setiap perubahan profil siswa – seperti perubahan alamat, status bantuan, atau mutasi – harus tercatat dan diperbarui secara sistemik. Dapodik menjadi acuan utama pemerintah dalam menentukan bantuan pendidikan, distribusi guru, dan evaluasi kinerja sekolah. TU yang menangani bidang data siswa bertanggung jawab memastikan bahwa setiap input sudah valid, lengkap, dan terintegrasi dengan sistem nasional. Keterlambatan atau kesalahan entri dapat mengakibatkan hilangnya hak siswa terhadap bantuan seperti PIP dan KIP.

Untuk memperkuat sistem informasi yang andal, beberapa negara menerapkan model terintegrasi berbasis *education data warehouse*. Di Estonia, seluruh data siswa dari TK hingga perguruan tinggi tersimpan dalam sistem X-Road yang memungkinkan lembaga pendidikan, dinas, dan kementerian mengakses data tanpa mengulang entri (OECD, 2022).

Model ini menunjukkan bahwa sistem informasi bukan sekadar alat bantu internal sekolah, melainkan menjadi basis sistem perencanaan nasional yang akurat dan berbasis bukti.

Salah satu kunci keberhasilan implementasi sistem informasi adalah pelatihan berkelanjutan bagi TU. TU perlu dibekali pelatihan teknis, seperti input data presensi digital, manajemen dashboard keuangan, serta teknik validasi data siswa. Penelitian oleh Wulandari & Prasetya (2023) di SMK DIY menunjukkan bahwa sekolah yang melatih TU minimal dua kali setahun mengalami peningkatan akurasi data hingga 88% dan menurunnya revisi laporan BOS secara drastis.

Selain pelatihan, perlu ada kolaborasi lintas unit di dalam sekolah. TU harus bekerja bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bendahara BOS, wali kelas, dan operator sistem agar terjadi keselarasan dalam alur informasi. Implementasi sistem digital yang sukses adalah yang membangun *culture of data*, yakni kebiasaan bekerja berdasarkan data, berbagi tanggung jawab, dan menjadikan informasi sebagai dasar perbaikan kerja. Studi oleh Chong & Ahmad (2021) di Malaysia menunjukkan bahwa pendekatan ini meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan sekolah hingga 45% dalam satu tahun.

Agar sistem informasi berjalan optimal, sekolah juga perlu melakukan audit data dan pemutakhiran berkala. Kegiatan seperti *data cleansing*, validasi silang antara dokumen fisik dan digital, serta sinkronisasi antar-platform harus menjadi agenda rutin bulanan TU. Kepala sekolah harus memastikan bahwa sistem informasi yang diterapkan tidak hanya berjalan teknis, tetapi juga dijaga kualitasnya secara substansial melalui supervisi dan monitoring terjadwal.

Dengan sistem informasi akademik, keuangan, dan data siswa yang terkelola secara digital dan terintegrasi, sekolah akan lebih siap menghadapi tantangan audit, akreditasi, serta tuntutan layanan publik yang cepat dan presisi. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat legitimasi data sebagai dasar kebijakan, peningkatan mutu, dan akuntabilitas publik sekolah.

Penerapan ERP, Dapodik, dan platform digital pendidikan

Penerapan sistem digital seperti ERP (Enterprise Resource Planning), Dapodik (Data Pokok Pendidikan), dan platform pendidikan lainnya merupakan komponen kunci dalam akselerasi transformasi administrasi sekolah yang terintegrasi. Dalam kerangka *enterprise system integration*, ERP dan Dapodik memungkinkan koordinasi lintas bidang – akademik, keuangan, kesiswaan, dan SDM – secara real time, efisien, dan minim kesalahan manual. Sistem ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tenaga administrasi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi manajemen sekolah (Monk & Wagner, 2012).

Idealnya, ERP diimplementasikan sebagai sistem utama yang mengintegrasikan fungsi-fungsi administrasi sekolah, mulai dari pengelolaan inventaris, absensi guru dan siswa, anggaran BOS, hingga pelaporan kegiatan. Dapodik berfungsi sebagai data primer yang terhubung dengan sistem kementerian dan menjadi sumber kebijakan pendidikan nasional. Platform digital tambahan seperti e-Rapor, e-Kinerja, SIPKS, ARKAS, hingga LMS (Learning Management System) seharusnya terkoneksi satu sama lain sehingga tidak terjadi input data berulang. Ini mendukung prinsip *single data entry* dan meminimalkan risiko redundansi.

Namun kenyataannya, banyak sekolah masih menerapkan sistem ini secara parsial. Penelitian oleh Lestari & Putra (2023) di 40 SMK di Provinsi Banten menunjukkan bahwa hanya 22% sekolah yang telah menerapkan ERP secara fungsional, 48% masih mengalami kesulitan sinkronisasi Dapodik dengan data internal sekolah, dan 61% belum mengintegrasikan platform digital secara menyeluruh. Hal ini disebabkan kurangnya pelatihan teknis, tidak adanya SDM khusus IT, serta lemahnya monitoring evaluasi penerapan sistem.

ERP di sekolah, meskipun awalnya dikembangkan untuk dunia industri, kini telah banyak diadaptasi ke sektor pendidikan. Modul ERP untuk pendidikan biasanya meliputi manajemen keuangan, akademik, SDM,

pengadaan barang, dan layanan siswa. TU berperan sebagai administrator dan pengguna utama sistem ini. Studi oleh Wang & Hsu (2021) di Taiwan menunjukkan bahwa implementasi ERP di sekolah menengah mampu meningkatkan efisiensi manajemen keuangan dan pengadaan barang hingga 58%, sekaligus mengurangi beban kerja manual TU.

Dapodik, sebagai sistem nasional yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek, menjadi tulang punggung pendataan pendidikan dasar dan menengah. TU yang menangani Dapodik bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh data siswa, guru, sarpras, dan rombel terinput secara valid dan diperbarui setiap semester. Akurasi Dapodik sangat krusial karena digunakan untuk alokasi bantuan BOS, TPG, PIP, serta pemetaan kebijakan pendidikan daerah. Penelitian oleh Sari & Nugraha (2022) mencatat bahwa kesalahan input Dapodik menyebabkan keterlambatan pencairan dana BOS di 14% SMK di Jawa Tengah selama dua tahun terakhir.

Platform digital pendidikan lainnya juga berperan penting dalam mendukung kerja TU. Misalnya, ARKAS digunakan untuk perencanaan dan pelaporan keuangan BOS, SIPKS untuk pencatatan dan pelaporan kepegawaian, e-Kinerja untuk evaluasi kinerja guru dan TU, serta e-Rapor untuk manajemen nilai siswa. TU harus menguasai logika kerja masing-masing sistem, menghubungkannya dengan alur kerja manual yang ada, dan memastikan tidak ada data yang bertabrakan atau terduplikasi. Penguasaan sistem ini membutuhkan pelatihan intensif dan praktik berulang dalam konteks kerja nyata.

Salah satu kendala utama dalam penerapan platform digital adalah kurangnya integrasi antar sistem. Banyak sekolah mengelola e-Rapor, ARKAS, dan Dapodik secara terpisah, padahal seluruh sistem ini saling berkaitan. Akibatnya, terjadi perbedaan data yang signifikan, kesulitan dalam pelaporan terpadu, serta meningkatkan beban kerja TU. Studi oleh Rahman & Ayu (2023) menunjukkan bahwa SMK yang membentuk tim digitalisasi lintas bidang mampu mengurangi ketidaksesuaian data lintas platform hingga 73% dan mempercepat pelaporan BOS hingga 35%.

Keberhasilan penerapan sistem ini juga sangat bergantung pada peran kepala sekolah dan budaya kerja digital di sekolah. Sekolah yang dipimpin oleh kepala yang visioner, adaptif, dan mendukung penggunaan teknologi cenderung lebih siap dalam menerapkan ERP dan platform digital. Di Finlandia dan Belanda, penerapan *whole-school digital transformation* dilakukan dengan prinsip partisipatif, di mana TU, guru, dan kepala sekolah bersama-sama menyusun kebijakan digitalisasi administrasi dan pembelajaran (OECD, 2022).

Untuk mendukung keberlanjutan sistem digital, sekolah perlu menyediakan pelatihan berjenjang, dukungan teknis dari operator atau staf IT, serta SOP yang tertulis dan dipahami seluruh unit kerja. TU harus memiliki panduan kerja berbasis sistem digital, jadwal rutin update data, serta form evaluasi berkala untuk mengukur efektivitas pemanfaatan sistem. Tanpa mekanisme ini, sistem digital hanya akan menjadi proyek sesaat tanpa perubahan signifikan dalam cara kerja.

Di banyak sekolah unggulan di Indonesia, integrasi platform digital telah digunakan tidak hanya untuk pelaporan internal, tetapi juga untuk membangun citra digital sekolah. Informasi kehadiran, nilai, dan kegiatan sekolah dikoneksikan ke dashboard yang dapat diakses orang tua melalui aplikasi mobile. Hal ini menciptakan ekosistem layanan publik berbasis teknologi yang memperkuat kepercayaan masyarakat. Penelitian oleh Wijaya & Sulastris (2022) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan ERP dan dashboard publik mengalami peningkatan partisipasi orang tua dan mitra industri hingga 28% dalam satu tahun.

Penerapan ERP, Dapodik, dan platform digital pendidikan bukan hanya perkara teknis, melainkan strategi manajemen untuk membangun sekolah modern yang efisien, terbuka, dan adaptif. TU yang menguasai sistem ini akan menjadi bagian penting dari transformasi institusi, bukan lagi sekadar pelaksana administratif. Oleh karena itu, pembinaan kompetensi digital dan pengelolaan platform pendidikan harus menjadi prioritas strategis dalam pengembangan sumber daya manusia sekolah.

B. Tata Kelola Administrasi Berbasis Teknologi

Tata kelola administrasi sekolah berbasis teknologi menjadi fondasi penting dalam membangun sistem kerja yang transparan, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas. Di era digital, administrasi sekolah tidak lagi dapat dikelola dengan pendekatan manual, terfragmentasi, dan reaktif. Tata kelola berbasis teknologi memungkinkan integrasi informasi, kecepatan akses, serta akuntabilitas tinggi terhadap proses dan hasil kerja administrasi. Konsep ini sejalan dengan teori *good governance* (World Bank, 1994) yang menekankan pentingnya transparansi, efisiensi, dan partisipasi dalam pengelolaan organisasi publik, termasuk satuan pendidikan.

Dalam kondisi ideal, setiap sekolah – khususnya SMK – memiliki sistem administrasi yang berbasis perangkat lunak manajemen dokumen, pengarsipan cloud, manajemen keuangan digital, serta sistem komunikasi internal terintegrasi. Tata kelola ini didukung oleh perangkat SOP digital, alur kerja berbasis sistem, dan mekanisme evaluasi berbasis data. TU sebagai pengelola administrasi bertugas bukan hanya menyimpan dan memproses informasi, tetapi juga menganalisis kebutuhan, menyajikan laporan otomatis, serta melayani publik melalui saluran digital.

Namun pada kenyataannya, banyak sekolah di Indonesia masih mengalami keterbatasan dalam menerapkan tata kelola administrasi berbasis teknologi secara utuh. Penelitian oleh Pratama & Suhesti (2023) terhadap 60 SMK di Jawa Tengah menunjukkan bahwa hanya 35% sekolah yang telah menggunakan sistem cloud untuk pengarsipan dokumen, dan lebih dari 50% sekolah masih mengandalkan komunikasi administratif secara manual, seperti kertas disposisi dan buku agenda. Hal ini menciptakan inefisiensi, keterlambatan layanan, serta potensi hilangnya data penting.

Tata kelola dokumen digital merupakan aspek pertama yang penting. Dokumen seperti SK, surat masuk dan keluar, laporan BOS, berita acara, dan dokumen siswa harus tersimpan secara sistematis, terdigitalisasi, dan dapat ditelusuri dengan mudah. Dalam praktik global, pendekatan *digital record management system* seperti yang digunakan di sekolah-sekolah Australia memfasilitasi pencarian dokumen dalam waktu kurang dari 60

detik dan mengurangi kebutuhan ruang arsip fisik hingga 70% (UNESCO, 2022). Sekolah-sekolah Indonesia dapat mengadopsi sistem serupa menggunakan penyimpanan berbasis Google Drive, OneDrive, atau server lokal yang terenkripsi.

Manajemen layanan administrasi berbasis sistem juga memungkinkan pelacakan status dokumen atau permintaan layanan. TU dapat membuat formulir digital untuk permintaan legalisasi, pengajuan cuti, permintaan data siswa, dan lainnya, sehingga semua proses terdokumentasi dan bisa dimonitor. Hal ini menumbuhkan prinsip *administrative accountability* dan *traceability*, di mana setiap pekerjaan tercatat secara sistemik. Studi oleh Marlina & Putri (2022) menemukan bahwa SMK yang mengadopsi form digital mengalami peningkatan efisiensi pelayanan administrasi hingga 45%.

Tata kelola berbasis teknologi juga mempercepat sistem pelaporan. TU tidak perlu lagi membuat laporan manual berulang karena sistem pelaporan dapat terotomatisasi melalui template yang disusun di awal tahun ajaran. Laporan keuangan, presensi, atau pelaksanaan kegiatan dapat disusun secara berkala dengan sistem yang terintegrasi dengan input harian. Penelitian oleh Nugroho & Lestari (2023) mencatat bahwa digitalisasi pelaporan menghemat waktu kerja TU hingga 60 jam per bulan dan mengurangi kesalahan input sebanyak 30%.

Di bidang komunikasi internal, sekolah yang mengimplementasikan platform seperti Google Workspace atau Microsoft Teams memungkinkan koordinasi lintas unit secara daring. TU dapat menyampaikan informasi rapat, pengumuman kebijakan, dan distribusi dokumen secara instan dan terekam. Ini sejalan dengan pendekatan *collaborative administrative systems*, di mana setiap bagian bekerja dalam satu ekosistem komunikasi yang tertib dan terukur. Studi oleh Chen & Lee (2021) di Korea Selatan menyimpulkan bahwa komunikasi administratif berbasis platform meningkatkan produktivitas harian staf administrasi sekolah sebesar 40%.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendesain tata kelola teknologi ini. Ia harus menetapkan struktur kerja digital, menunjuk

administrator sistem, memastikan pelatihan, dan menjamin keamanan data. Pelatihan rutin dan penyusunan roadmap digitalisasi menjadi syarat mutlak agar implementasi tidak berhenti pada alat, tetapi menumbuhkan budaya kerja digital. Penelitian oleh Widodo & Anggraini (2022) menunjukkan bahwa sekolah dengan kepala yang digital literate memiliki probabilitas dua kali lipat lebih tinggi dalam keberhasilan implementasi sistem tata kelola berbasis teknologi.

Keamanan data menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan dalam tata kelola administrasi digital. TU harus memahami prinsip-prinsip *data protection*, termasuk manajemen akses, enkripsi, backup berkala, serta prosedur pemulihan data jika terjadi gangguan. Pengabaian pada aspek ini dapat mengakibatkan kebocoran data siswa, kerusakan file penting, dan menurunnya kepercayaan publik. Di Singapura, semua sekolah dilengkapi modul pelatihan *cyber hygiene for school administrators* untuk mencegah pelanggaran etika digital (Tan & Ong, 2021).

Tata kelola berbasis teknologi juga mendukung keterbukaan informasi publik. Sekolah dapat membangun dashboard digital yang menyajikan informasi layanan administrasi, jadwal pelayanan, status dokumen, dan statistik kinerja. Transparansi ini memperkuat posisi sekolah di mata masyarakat dan memudahkan pengawasan oleh yayasan, DUDI, atau instansi pengawas. Penelitian oleh Kurniawati & Hamdan (2023) menyatakan bahwa SMK yang membangun dashboard administrasi digital mengalami peningkatan kepercayaan orang tua hingga 27% dalam satu tahun ajaran.

Akhirnya, tata kelola administrasi berbasis teknologi bukanlah pilihan, melainkan kebutuhan mutlak dalam membangun sekolah modern. TU yang bekerja dalam sistem digital yang jelas akan lebih efisien, mudah dievaluasi, dan mampu memberikan layanan prima. Sekolah perlu memandang digitalisasi bukan sekadar pengadaan aplikasi, tetapi sebagai strategi manajerial untuk memperkuat mutu layanan, daya saing kelembagaan, dan akuntabilitas publik secara menyeluruh.

Manajemen surat-menyurat digital

Manajemen surat-menyurat digital merupakan salah satu pilar penting dalam membangun sistem administrasi sekolah yang modern, cepat, tertib, dan dapat ditelusuri. Dalam ekosistem pendidikan yang semakin kompleks, arus informasi antara sekolah dan berbagai pemangku kepentingan harus dikelola dengan cermat agar tidak terjadi miskomunikasi, keterlambatan, atau hilangnya dokumen penting. Pendekatan *electronic document management system* (EDMS) menjadi solusi strategis untuk mengatur lalu lintas surat masuk dan keluar, baik internal maupun eksternal, secara efisien dan terdokumentasi rapi (Stuart & Bromage, 2020).

Secara ideal, manajemen surat-menyurat di SMK sudah menggunakan sistem digital berbasis aplikasi atau cloud, yang memungkinkan surat diterima, dicatat, didistribusikan, diarsipkan, dan dilacak secara elektronik. Seluruh surat keluar dibuat menggunakan template standar, diberi nomor otomatis, disahkan secara digital, dan disimpan dalam direktori bersama. Akses surat dilakukan melalui folder terstruktur berdasarkan kategori dan tahun, serta dicadangkan secara rutin untuk menghindari kehilangan data. Prosedur ini mencerminkan prinsip *efficiency and accountability in digital communication management*.

Namun kenyataannya, sebagian besar sekolah di Indonesia masih mengelola surat secara manual. Penelitian oleh Fitria & Nugroho (2023) terhadap 50 SMK di Provinsi Lampung menunjukkan bahwa 63% sekolah masih mencetak semua surat masuk dan keluar, 57% belum memiliki sistem pengarsipan digital, dan hanya 21% yang mencatat histori distribusi surat. Kondisi ini menyebabkan banyaknya surat yang terselip, duplikasi surat, serta sulitnya pelacakan jika dibutuhkan untuk audit atau akreditasi.

Surat-menyurat digital harus diawali dengan sistem pencatatan surat masuk dan keluar secara elektronik. TU membuat entri digital setiap kali menerima atau mengirim surat, mencantumkan tanggal, perihal, instansi asal atau tujuan, serta status tindak lanjut. Dalam praktiknya, sekolah dapat menggunakan formulir digital berbasis Google Form, Microsoft Excel online, atau aplikasi sederhana berbasis intranet sekolah. Langkah

ini memperkuat akuntabilitas administrasi dan menjadi bukti dokumentasi saat audit eksternal maupun internal.

Distribusi surat di era digital tidak lagi dilakukan dengan map fisik yang berputar dari satu meja ke meja lainnya. Surat dapat didistribusikan secara daring melalui platform komunikasi resmi seperti Google Drive, email sekolah, WhatsApp bisnis, atau aplikasi internal. Penandatanganan surat dapat dilakukan melalui fitur tanda tangan elektronik atau barcode pengesahan kepala sekolah. Studi oleh Lestari & Handayani (2022) menunjukkan bahwa penggunaan surat digital mempercepat waktu distribusi dokumen hingga 60% di SMK Kota Surabaya dan meningkatkan kejelasan penugasan.

Arsip surat digital juga menjadi bagian penting dari manajemen yang baik. Surat disimpan dalam folder dengan struktur logis berdasarkan tahun, jenis dokumen, atau pengirim. Penamaan file harus konsisten, misalnya: “2025-01-14_SK-Pembentukan-Tim-BOS.pdf”. Selain itu, surat perlu dicadangkan dalam dua lokasi: satu di drive lokal dan satu lagi di cloud, agar aman dari kehilangan data akibat kerusakan perangkat. Pendekatan *dual-layered archiving system* ini telah diterapkan secara luas di institusi pendidikan Jepang dan mencegah hilangnya data hingga 95% (Yamada & Fujiwara, 2021).

Pengelolaan surat masuk juga harus melibatkan mekanisme disposisi digital. Kepala sekolah dapat membuat catatan disposisi langsung di bawah file PDF atau melalui aplikasi dengan kolom catatan disposisi dan penanggung jawab. TU kemudian mendistribusikan surat ke unit terkait dan mencatat status tindak lanjut. Sistem ini menjamin bahwa tidak ada surat yang “menggantung” atau tidak diproses karena tidak jelas penanggung jawabnya. Penelitian oleh Arifin & Mahendra (2023) di SMK DKI Jakarta menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan disposisi digital lebih akurat dalam dokumentasi dan efisien dalam penanganan surat hingga 39%.

Untuk mendukung sistem ini, sekolah perlu menyusun SOP surat-menyurat digital secara tertulis, mulai dari penerimaan, penomoran,

format surat, otorisasi, hingga distribusi dan pengarsipan. SOP ini wajib disosialisasikan kepada seluruh unit kerja agar tidak terjadi kebingungan. Kepala TU dan staf harus memahami urutan kerja, batas waktu proses surat, serta standar penulisan surat dinas yang sesuai kaidah Kementerian Pendidikan. SOP digital juga mempermudah regenerasi staf karena sistem kerja sudah terdokumentasi dan tidak bergantung pada individu.

Pelatihan manajemen surat digital menjadi hal wajib bagi seluruh staf TU. Pelatihan ini mencakup penggunaan alat bantu seperti Google Workspace, pengenalan tanda tangan digital, manajemen file dan folder, serta prosedur pengamanan dokumen penting. Penelitian oleh Rachman & Fauziah (2023) di 30 SMK di Yogyakarta mencatat bahwa pelatihan sistem digital administrasi selama dua hari cukup efektif untuk meningkatkan keterampilan TU dalam manajemen surat hingga 78%.

Penerapan manajemen surat digital juga memperkuat integritas sistem pelayanan sekolah kepada publik. Masyarakat dapat mengajukan surat permohonan, konfirmasi dokumen, atau permintaan data melalui email resmi sekolah, dan menerima balasan dalam bentuk digital yang sah. Ini mempercepat pelayanan, mengurangi penggunaan kertas, dan meningkatkan transparansi. Di Australia, sekolah menengah kejuruan telah menerapkan sistem *e-correspondence service* yang terintegrasi dengan sistem informasi siswa dan sistem pelaporan publik (Department of Education NSW, 2022).

Dengan demikian, manajemen surat-menyurat digital bukan hanya soal penggunaan teknologi, tetapi transformasi menyeluruh dalam budaya kerja TU. Ketika sistem surat menyurat menjadi rapi, terdokumentasi, dan mudah dilacak, maka reputasi profesionalisme sekolah akan meningkat secara signifikan. Tata kelola ini harus dijadikan standar kerja minimal di setiap sekolah menengah, khususnya SMK yang bergerak cepat mengikuti dinamika dunia usaha dan dunia industri.

Otomatisasi pelaporan dan sistem pengarsipan cloud

Otomatisasi pelaporan dan sistem pengarsipan berbasis cloud merupakan bagian penting dari transformasi tata kelola administrasi sekolah di era digital. Dalam lingkungan pendidikan yang dituntut untuk serba cepat, transparan, dan efisien, proses pelaporan manual dan sistem penyimpanan konvensional tidak lagi relevan. Teori *administrative efficiency* (Simon, 1997) menekankan bahwa sistem birokrasi modern harus memanfaatkan teknologi untuk mengurangi beban kerja berulang, meningkatkan kecepatan respon, dan mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data real-time.

Secara ideal, setiap unit kerja TU di sekolah, khususnya SMK, memiliki sistem pelaporan yang terotomatisasi untuk berbagai jenis data seperti keuangan, kepegawaian, presensi, pelaksanaan kegiatan, hingga monitoring layanan publik. TU cukup menginput data harian atau mingguan, dan laporan bulanan atau tahunan akan tersusun otomatis melalui template digital. Sementara itu, seluruh dokumen pelaporan disimpan dalam sistem cloud yang terstruktur, aman, dan mudah diakses oleh pihak internal dan eksternal sesuai otorisasi. Pendekatan ini mendorong efisiensi kerja, mengurangi human error, dan memperkuat akuntabilitas.

Sayangnya, kondisi di lapangan masih menunjukkan kesenjangan. Penelitian oleh Hardianto & Nurhasanah (2023) di 45 SMK di Jawa Barat menemukan bahwa 59% TU masih menyusun laporan secara manual dengan mengetik ulang setiap bulan, 67% belum menggunakan template otomatisasi, dan 41% masih menyimpan laporan dalam flashdisk atau hard disk lokal tanpa backup cloud. Situasi ini menimbulkan risiko kehilangan data, keterlambatan pelaporan, dan rendahnya ketertelusuran dokumen jika dibutuhkan mendadak.

Otomatisasi pelaporan dapat dimulai dengan penggunaan sistem berbasis spreadsheet cerdas (smart spreadsheet) yang mengandung formula rekap otomatis. Contohnya, laporan absensi harian siswa yang diinput oleh TU akan langsung menghasilkan rekap bulanan, grafik ketidakhadiran, dan peringatan untuk kasus khusus. Sistem ini dapat diperkuat dengan integrasi

platform seperti Google Sheets atau Microsoft Excel 365 yang memungkinkan kolaborasi multiuser dan pembaruan data real time. Penelitian oleh Sulistyani & Fadhil (2022) mencatat bahwa SMK yang menggunakan sistem ini menghemat waktu kerja TU hingga 38% dalam satu semester.

Di sisi lain, pengarsipan berbasis cloud memungkinkan penyimpanan semua dokumen sekolah secara terstruktur dan aman. Sistem cloud seperti Google Drive, Dropbox Education, atau OneDrive for Business menawarkan kapasitas besar, pengaturan hak akses, serta kemampuan pencarian cepat berdasarkan kata kunci atau tag. Dengan sistem ini, TU dapat menyimpan dan menemukan laporan BOS, data guru, dokumen siswa, serta surat menyurat tanpa harus membuka map fisik atau mencari file lama satu per satu. Ini mendukung prinsip *knowledge retention and accessibility* dalam organisasi pendidikan.

Salah satu fitur penting dari sistem cloud adalah kemampuannya untuk *auto-sync* dan *auto-backup*, sehingga file yang dibuat atau diedit secara lokal akan tersimpan otomatis di cloud tanpa perlu diunggah ulang. Fitur ini mencegah kehilangan data akibat kerusakan perangkat atau human error. Studi oleh Nakamoto & Lee (2021) di sekolah menengah Jepang menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan cloud terintegrasi tidak pernah kehilangan data administratif dalam lima tahun terakhir meskipun beberapa perangkat mengalami kerusakan parah akibat bencana alam.

Manfaat lainnya adalah fleksibilitas akses. TU dapat mengakses laporan dan dokumen dari rumah, saat pelatihan, atau saat mengurus keperluan ke dinas pendidikan. Ini memungkinkan sistem kerja hybrid atau darurat tetap berjalan tanpa gangguan. Kepala sekolah pun dapat mengecek laporan harian kapan saja tanpa harus datang langsung ke ruang administrasi. Di Finlandia, pendekatan ini disebut *administrative mobility system*, yang memperkuat efisiensi manajemen sekolah lintas waktu dan tempat (OECD, 2022).

Namun, penggunaan cloud juga memerlukan tata kelola yang cermat. Sekolah harus menetapkan struktur folder bersama, penamaan file standar, manajemen versi dokumen, serta prosedur penghapusan dan arsip jangka

panjang. TU harus disiplin dalam menyimpan file ke folder yang tepat, memberi nama yang konsisten (misal: “BOS-Triwulan-1-2025.xlsx”), serta memastikan tidak ada duplikasi atau file ganda. Kepala sekolah perlu menunjuk seorang administrator cloud yang bertanggung jawab atas keteraturan sistem ini dan menjadi rujukan saat terjadi permasalahan teknis.

Untuk mengimplementasikan sistem ini, sekolah dapat menyusun *digital documentation policy* yang mencakup aturan penginputan, pengunggahan, pengeditan, penghapusan, dan hak akses file digital. Dokumen ini harus disosialisasikan dan dilatihkan kepada seluruh tim TU. Pelatihan juga harus mencakup penggunaan fitur-fitur seperti histori dokumen, pemulihan file terhapus, dan pemberian hak akses sesuai jabatan. Penelitian oleh Rahmawati & Siregar (2023) di 30 SMK swasta menyatakan bahwa SOP digitalisasi yang jelas meningkatkan konsistensi kerja TU sebesar 42% dalam satu tahun pelaksanaan.

Keamanan data menjadi aspek penting yang tak terpisahkan dari sistem cloud. TU harus memahami prinsip dasar perlindungan data seperti penggunaan password kuat, aktivasi verifikasi dua langkah, serta pembatasan akses publik terhadap file sensitif. Di Singapura, seluruh staf TU wajib mengikuti pelatihan *Data Ethics and Protection for Educational Staff* sebelum diberi akses ke sistem cloud sekolah. Pendekatan ini terbukti menurunkan insiden kebocoran dokumen sekolah hingga mendekati nol (Tan & Goh, 2021).

Dengan mengintegrasikan otomatisasi pelaporan dan sistem pengarsipan cloud, SMK dapat membangun manajemen administrasi yang efisien, andal, dan siap diaudit kapan saja. TU tidak lagi terbebani dengan pekerjaan berulang, data menjadi lebih mudah ditelusuri, dan pimpinan sekolah memperoleh informasi yang akurat untuk mengambil keputusan. Transformasi ini bukan hanya soal efisiensi teknis, tetapi juga pondasi menuju tata kelola pendidikan vokasi yang akuntabel, transparan, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

C. Kompetensi Literasi Digital TU

Kompetensi literasi digital tenaga Tata Usaha (TU) menjadi kebutuhan mutlak dalam ekosistem sekolah abad ke-21 yang menuntut ketepatan, efisiensi, dan akuntabilitas tinggi. Literasi digital tidak sekadar kemampuan mengoperasikan perangkat komputer, tetapi mencakup kecakapan dalam mengakses, mengelola, mengevaluasi, dan menyampaikan informasi digital secara etis dan produktif. Dalam kerangka teori *Digital Competence Framework for Citizens* (DigComp), literasi digital mencakup lima dimensi utama: informasi dan data, komunikasi, pembuatan konten, keamanan digital, dan pemecahan masalah teknologi (Vuorikari et al., 2022).

Secara ideal, tenaga TU SMK memiliki keterampilan digital yang komprehensif. Mereka tidak hanya mahir menggunakan aplikasi perkantoran dasar seperti Microsoft Office dan Google Workspace, tetapi juga menguasai sistem Dapodik, ARKAS, e-Rapor, manajemen cloud, dan aplikasi komunikasi resmi sekolah. Mereka mampu menyusun laporan otomatis, menyimpan dan mengelola dokumen secara daring, serta melakukan koordinasi dengan guru dan kepala sekolah melalui platform digital. Literasi digital menjadi dasar profesionalisme dalam menghadapi sistem kerja administrasi yang terdigitalisasi.

Namun kenyataannya, tingkat literasi digital TU di sebagian besar sekolah masih berada pada kategori dasar hingga sedang. Penelitian oleh Hartati & Anwar (2023) di 52 SMK swasta di Sumatera Selatan menemukan bahwa 63% tenaga TU hanya menguasai pengolahan dokumen dasar, 47% belum memahami penggunaan cloud storage, dan 55% belum pernah mengikuti pelatihan keamanan digital. Kondisi ini menyebabkan terjadinya duplikasi data, kehilangan dokumen digital, serta rendahnya efisiensi kerja harian.

Dimensi pertama dari literasi digital TU adalah penguasaan informasi dan data. TU harus mampu mencari, memilih, menyimpan, dan menyusun ulang data sekolah dari berbagai sumber secara akurat dan efisien. Mereka harus memahami sumber data resmi, menggunakan teknik pencarian online yang efektif, serta menyusun data siswa, guru, atau keuangan dalam

format yang mudah dibaca dan diverifikasi. Studi oleh Tan & Chee (2021) di Malaysia menunjukkan bahwa peningkatan literasi data meningkatkan akurasi pelaporan administrasi sekolah sebesar 44%.

Dimensi kedua adalah keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital. TU perlu menguasai etika dan teknik komunikasi melalui email, grup WhatsApp resmi, platform LMS, serta pengelolaan Google Calendar untuk koordinasi kegiatan. Mereka juga harus mampu berkolaborasi melalui dokumen daring, mengatur hak akses file, dan menyusun laporan kolaboratif. Penelitian oleh Yuniarti & Saputra (2022) di SMK Jakarta menyimpulkan bahwa TU yang memiliki keterampilan kolaborasi digital tinggi lebih efektif mendukung pelaksanaan program sekolah dan koordinasi lintas unit.

Pembuatan konten digital juga menjadi bagian tak terpisahkan. TU diharapkan mampu membuat dokumen administrasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga estetik dan mudah dipahami. Kemampuan menyusun surat dinas berbasis template, menyusun infografis data siswa, atau membuat panduan digital pelayanan publik menjadi nilai tambah. Di Korea Selatan, TU dilatih membuat manual digital interaktif untuk layanan sekolah agar dapat diakses dengan mudah oleh siswa dan orang tua (Kim & Hwang, 2022).

Keamanan dan etika digital menjadi dimensi krusial yang masih sering diabaikan. TU harus memahami perlindungan data pribadi siswa, tidak menyebarkan dokumen internal tanpa izin, serta menjaga keamanan akun dan dokumen digital dari akses tidak sah. Mereka juga wajib memahami risiko phishing, malware, dan keamanan jaringan. Pelanggaran prinsip ini bisa berdampak serius terhadap reputasi sekolah. Di Singapura, semua staf sekolah diwajibkan mengikuti modul *digital ethics and privacy* sebelum mengakses sistem data sekolah (Lim & Tan, 2021).

Kemampuan menyelesaikan masalah teknis atau *digital problem solving* juga menjadi indikator literasi digital. TU perlu menguasai cara menangani file rusak, menyelesaikan error dalam input data sistem, serta mampu mencari solusi mandiri melalui forum digital atau tutorial daring.

Ketergantungan berlebihan pada staf IT menghambat produktivitas kerja. Penelitian oleh Pradana & Wulandari (2023) menunjukkan bahwa TU yang memiliki keterampilan pemecahan masalah digital menunjukkan produktivitas 1,7 kali lebih tinggi dibandingkan TU yang hanya menunggu instruksi teknis.

Untuk meningkatkan kompetensi ini, sekolah perlu merancang program pengembangan literasi digital TU secara bertahap. Mulai dari pelatihan dasar perangkat lunak perkantoran, dilanjutkan dengan integrasi platform administrasi sekolah, dan ditingkatkan menuju literasi digital tingkat lanjut seperti manajemen cloud dan perlindungan data. Pelatihan harus aplikatif, berbasis kebutuhan nyata, dan dikaitkan langsung dengan tugas harian TU agar berdampak maksimal. Sistem mentoring dari TU senior kepada yang baru juga perlu dikembangkan.

Sekolah juga dapat membentuk komunitas belajar literasi digital antar TU. Forum ini menjadi tempat berbagi praktik baik, tips teknis, serta diskusi pemecahan masalah harian. Komunitas ini mendukung pendekatan *social learning* sebagaimana dijelaskan oleh Bandura (1977), bahwa pembelajaran akan lebih efektif jika dilakukan dalam lingkungan sosial yang suportif. Di Finlandia, model ini diterapkan secara nasional melalui jaringan *digital support staff* yang memperkuat transformasi digital sekolah dari level non-guru.

Evaluasi literasi digital TU harus dilakukan secara berkala, menggunakan instrumen asesmen yang mencakup semua dimensi DigComp. Sekolah dapat mengembangkan rubrik penilaian kinerja berbasis keterampilan digital yang diisi oleh atasan, rekan kerja, dan diri sendiri. Hasil asesmen menjadi dasar penyusunan rencana pengembangan kompetensi individual. Dengan cara ini, literasi digital tidak menjadi proyek sesaat, tetapi menjadi bagian dari pembinaan profesional berkelanjutan.

Pada akhirnya, literasi digital bukan hanya alat bantu administratif, melainkan kekuatan strategis untuk memperkuat profesionalisme TU dan ketahanan sistem manajemen sekolah. TU yang melek digital akan lebih adaptif terhadap perubahan, mampu memberikan layanan prima, dan

menjadi motor penggerak transformasi kelembagaan. Literasi digital harus dibangun sebagai budaya, bukan hanya keterampilan, demi menciptakan tata kelola pendidikan vokasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Literasi digital dasar dan lanjutan

Literasi digital dasar dan lanjutan bagi tenaga Tata Usaha (TU) di SMK merupakan kebutuhan prioritas dalam membangun sistem kerja administratif yang efektif dan responsif terhadap tantangan era digital. Literasi digital yang memadai memungkinkan TU untuk tidak hanya menjalankan tugas-tugas teknis, tetapi juga berpartisipasi aktif dalam mendukung transformasi manajemen sekolah. Berdasarkan model *Digital Literacy Framework* oleh Eshet-Alkalai (2012), literasi digital tidak hanya melibatkan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan kognitif, sosial, dan etis dalam menggunakan teknologi.

Secara ideal, TU memiliki literasi digital dasar seperti pengoperasian perangkat komputer, pengolahan dokumen (Word, Excel, PowerPoint), penggunaan email dan kalender digital, serta kemampuan menyimpan dan mencari file secara sistematis. Di level lanjutan, mereka mampu mengelola sistem manajemen data seperti Dapodik, ARKAS, e-Rapor, serta aplikasi berbasis cloud seperti Google Workspace atau Microsoft 365. Mereka juga mampu memanfaatkan tools visualisasi data, melakukan input otomatisasi, dan berkomunikasi melalui platform digital dengan baik.

Namun, kenyataan di banyak SMK menunjukkan bahwa literasi digital TU masih terbatas pada keterampilan dasar dan belum berkembang ke ranah lanjutan. Penelitian oleh Sari & Mustofa (2023) di 38 SMK di Kalimantan Timur menemukan bahwa 68% TU hanya menguasai Microsoft Word dan Excel tingkat dasar, sementara hanya 19% yang pernah menggunakan aplikasi cloud secara mandiri. Hal ini berdampak pada lambatnya digitalisasi dokumen, ketergantungan terhadap satu orang operator, dan rendahnya efisiensi kerja.

Kompetensi dasar digital meliputi pengetahuan tentang komponen komputer, sistem operasi, pemrosesan kata, penyusunan tabel data, serta penggunaan dasar internet dan email. Keterampilan ini adalah fondasi untuk setiap tugas administrasi modern. TU yang tidak memiliki keterampilan dasar ini akan kesulitan mengikuti arus kerja digital dan menjadi penghambat dalam sistem. Teori *technological literacy* oleh Gilster (1997) menekankan bahwa literasi digital dasar adalah “kemampuan bertahan hidup” dalam organisasi modern yang sepenuhnya tergantung pada teknologi.

Literasi lanjutan meliputi kemampuan mengelola data dinamis, menyusun formula spreadsheet, membuat dashboard rekapitulasi, melakukan pemformatan otomatis, serta menyusun laporan dengan grafik dan visualisasi. Selain itu, kemampuan menggunakan aplikasi kolaborasi daring, melakukan sinkronisasi data, serta menjaga integritas file digital menjadi bagian dari kompetensi digital tingkat lanjut. Studi oleh Lee & Park (2022) di Korea Selatan menyatakan bahwa TU yang menguasai literasi lanjutan mampu mempercepat proses pelaporan BOS hingga 42% dibandingkan rekan kerja yang hanya mengandalkan metode manual.

Di sisi lain, kemampuan menggunakan platform digital yang menjadi standar nasional seperti Dapodik, ARKAS, dan e-Rapor membutuhkan pemahaman sistemik dan pelatihan berkala. TU yang menguasai literasi ini dapat melakukan validasi data, menyusun pelaporan rutin, dan menjawab pertanyaan auditor atau dinas pendidikan dengan percaya diri. Penelitian oleh Widodo & Lestari (2022) di SMK Jawa Tengah menemukan bahwa sekolah dengan TU yang menguasai tiga platform utama tersebut memiliki nilai akreditasi administrasi lebih tinggi secara signifikan.

Selain aspek teknis, literasi digital lanjutan juga menuntut kemampuan berpikir kritis dalam memilah informasi, menyusun logika kerja digital, serta menyelesaikan masalah teknologi secara mandiri. Kemampuan troubleshooting sederhana seperti mengatasi file error, menghubungkan printer, atau memperbaiki format laporan menjadi keterampilan penting yang memperkuat profesionalisme TU. Dalam pendekatan *problem-based*

digital literacy, TU diposisikan sebagai aktor yang aktif mengelola dan menyelesaikan tantangan teknologi yang muncul dalam keseharian.

Peningkatan dari literasi dasar ke literasi lanjutan harus dilakukan secara bertahap, sistemik, dan berbasis kebutuhan kerja nyata. Pelatihan satu arah yang bersifat teoretis tanpa praktik langsung terbukti tidak efektif. Penelitian oleh Wulandari & Saputra (2022) di SMK Bekasi menyimpulkan bahwa pendekatan pelatihan berbasis *task-based digital learning* lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan digital TU karena langsung dikaitkan dengan tugas-tugas administrasi aktual.

Sekolah juga dapat mengembangkan skema pelatihan internal berjenjang, mulai dari modul literasi dasar (komputer, internet, aplikasi perkantoran), modul menengah (cloud, email formal, kolaborasi daring), hingga modul lanjutan (sistem pendidikan nasional, pengolahan data kompleks, keamanan digital). Setiap jenjang disertai dengan asesmen ketercapaian kompetensi yang digunakan untuk menyusun peta kompetensi dan strategi pengembangan lanjutan.

Komunitas belajar digital antar TU juga berperan penting. Dalam komunitas ini, TU dapat berbagi trik penggunaan fitur digital, tutorial cepat, serta solusi atas masalah teknis yang dihadapi. Model ini sesuai dengan pendekatan *peer-assisted learning* yang terbukti meningkatkan motivasi dan daya serap materi teknologi secara signifikan. Di negara seperti Finlandia dan Estonia, komunitas digital staf administrasi menjadi bagian dari strategi nasional transformasi pendidikan digital (OECD, 2022).

Akhirnya, literasi digital dasar dan lanjutan adalah kunci bagi TU untuk menjadi bagian dari ekosistem pendidikan yang maju dan adaptif. Tanpa literasi ini, TU akan tertinggal dan membebani sistem kerja sekolah secara keseluruhan. Sebaliknya, TU yang memiliki kompetensi digital yang kuat akan menjadi mitra strategis kepala sekolah dan guru dalam mewujudkan tata kelola pendidikan vokasi yang transparan, tangguh, dan berdaya saing tinggi.

Keamanan data, privasi informasi, dan etika digital

Keamanan data, privasi informasi, dan etika digital menjadi aspek fundamental dalam tata kelola administrasi pendidikan yang berbasis teknologi. Di tengah transformasi digital yang semakin masif, ancaman kebocoran data, penyalahgunaan informasi, dan pelanggaran etika digital menjadi risiko serius yang harus diantisipasi oleh tenaga Tata Usaha (TU) di SMK. Dalam teori *information ethics* oleh Floridi (2013), perlindungan terhadap integritas, keaslian, dan kerahasiaan informasi merupakan bentuk tanggung jawab moral dan profesional dalam masyarakat informasi.

Idealnya, TU memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya menjaga keamanan sistem digital sekolah. Mereka memahami bahwa data siswa, guru, keuangan, dan surat resmi merupakan aset yang harus dilindungi dari akses tidak sah, perusakan, maupun manipulasi. Setiap dokumen yang dikelola, baik fisik maupun digital, memiliki status kerahasiaan dan harus diproses sesuai dengan prinsip *data governance*, yang mencakup pengendalian akses, pemrosesan yang sah, dan penghapusan yang terencana.

Namun kenyataan menunjukkan bahwa kesadaran dan kapasitas TU terhadap keamanan data dan etika digital masih rendah. Penelitian oleh Anjani & Fadillah (2023) di 44 SMK Jakarta dan Tangerang mengungkapkan bahwa 61% TU belum pernah mendapatkan pelatihan perlindungan data, 72% masih menggunakan kata sandi umum atau mudah ditebak, dan 49% pernah menyimpan dokumen penting di perangkat pribadi tanpa sistem backup. Situasi ini membuka peluang besar terjadinya pelanggaran privasi dan kerusakan data penting sekolah.

Keamanan data dimulai dari perlindungan perangkat dan akun. TU harus memastikan bahwa komputer kerja dilengkapi antivirus, firewall, dan selalu diperbarui. Mereka juga perlu menggunakan kata sandi kuat (kombinasi huruf, angka, simbol), serta mengaktifkan verifikasi dua langkah untuk akun penting seperti email, Google Drive, dan aplikasi manajemen data sekolah. Teori *cyber hygiene* menekankan bahwa praktik sederhana namun konsisten dalam menjaga keamanan digital dapat mencegah sebagian besar serangan siber.

Privasi informasi berkaitan dengan kemampuan TU membedakan mana informasi yang bersifat publik, terbatas, atau rahasia. Data seperti nilai siswa, nomor induk, status sosial ekonomi, surat kepegawaian, dan dokumen keuangan harus disimpan dengan tingkat akses tertentu. TU tidak boleh menyebarkan informasi internal melalui grup nonformal atau media sosial pribadi. Studi oleh Widiyanto & Ramadhani (2023) mencatat bahwa pelanggaran privasi oleh staf TU menjadi salah satu sumber keluhan terbesar dari orang tua siswa dalam sistem sekolah digital.

Etika digital mencakup sikap tanggung jawab dalam menggunakan teknologi secara benar, jujur, dan menghormati hak digital orang lain. TU harus menghindari praktik seperti memodifikasi data tanpa izin, membuka dokumen pribadi orang lain, menyebarkan berita bohong di jaringan kerja, atau menggunakan akun dinas untuk kepentingan pribadi. Dalam konteks sekolah, etika digital juga mencakup perlakuan setara terhadap semua pengguna layanan tanpa diskriminasi dan tidak menyalahgunakan akses informasi.

Negara-negara maju telah memasukkan keamanan data dan etika digital ke dalam program pelatihan wajib bagi staf sekolah. Di Singapura, modul *Digital Ethics for Education Support Staff* mencakup topik-topik seperti pengamanan dokumen, penghindaran kebocoran informasi, dan prinsip transparansi dalam komunikasi digital. Studi oleh Lee & Chan (2022) menunjukkan bahwa pelatihan ini berhasil menurunkan insiden pelanggaran keamanan data sebesar 65% di 120 sekolah dalam dua tahun.

Sekolah perlu menetapkan kebijakan keamanan data dan etika digital dalam bentuk SOP atau *kode etik staf digital*. Dokumen ini mengatur siapa yang boleh mengakses apa, bagaimana prosedur pemrosesan data, dan langkah-langkah yang harus diambil jika terjadi insiden. SOP ini harus dikaji dan diperbarui secara berkala sesuai dengan perkembangan platform yang digunakan dan potensi risiko baru. Penelitian oleh Rizki & Hanum (2022) di SMK Bandung menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki SOP keamanan digital cenderung memiliki pengendalian sistem yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih disiplin.

Untuk mencegah kehilangan data, sekolah harus membangun sistem backup berlapis, baik secara lokal maupun di cloud. Backup mingguan atau bulanan harus dijadwalkan secara rutin dan diverifikasi oleh kepala TU atau tim IT sekolah. Selain itu, semua perangkat TU sebaiknya dilengkapi dengan sistem enkripsi atau akses PIN untuk melindungi data saat laptop atau komputer dicuri atau rusak. Di Jepang, kebijakan ini sudah menjadi standar minimum bagi staf administrasi di sekolah negeri sejak 2019 (Yamashita & Aoki, 2021).

Aspek pembinaan sangat penting. Kepala sekolah harus menjadi pelindung budaya keamanan dan etika digital, bukan hanya penegak aturan. Pelatihan, simulasi kejadian pelanggaran data, dan evaluasi rutin menjadi bagian dari sistem manajemen resiko. Pelaporan insiden keamanan harus dilindungi dan tidak menimbulkan rasa takut, agar staf TU berani mengakui kesalahan dan memperbaikinya secara kolektif. Pendekatan ini dikenal sebagai *just culture* dalam manajemen risiko teknologi (Dekker, 2017).

Secara implementatif, sekolah dapat mengembangkan dashboard internal untuk monitoring aktivitas akun, riwayat pengeditan dokumen, dan pelacakan log file sebagai bentuk pengawasan yang berbasis sistem, bukan hanya berdasarkan kepercayaan personal. Hal ini memperkuat prinsip *digital accountability*, di mana setiap aktivitas digital dapat ditelusuri dan dilindungi. Penerapan sistem ini terbukti mengurangi penyimpangan administratif di banyak sekolah berbasis digital, sebagaimana dibuktikan dalam studi OECD (2022) terhadap sekolah menengah di Estonia dan Norwegia.

Dengan memperkuat kompetensi TU dalam keamanan data, privasi informasi, dan etika digital, sekolah tidak hanya melindungi informasi, tetapi juga membangun kepercayaan publik dan reputasi profesionalisme. TU akan menjadi garda terdepan dalam menciptakan sistem administrasi yang bersih, adil, dan terpercaya di era digital. Oleh karena itu, aspek ini tidak boleh dibiarkan berkembang secara alamiah, tetapi harus dibentuk melalui kebijakan, pelatihan, dan sistem pengawasan yang jelas dan berkelanjutan.



BAGIAN IV

LAYANAN PRIMA UNTUK
STAKEHOLDER SEKOLAH

A. Filosofi dan Prinsip Layanan Prima

Layanan prima dalam konteks pendidikan vokasi bukan hanya pelengkap administratif, melainkan bagian inti dari kualitas penyelenggaraan pendidikan. Bagi SMK, layanan yang cepat, akurat, dan ramah kepada stakeholder—terutama siswa, orang tua, mitra industri, dan pemerintah—merupakan cerminan dari tata kelola sekolah yang profesional. Berdasarkan teori *service excellence* oleh Zeithaml et al. (2020), layanan prima mencakup lima dimensi utama: tangibles (tampilan fisik), reliability (keandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (kepastian), dan empathy (kepedulian).

Idealnya, tenaga Tata Usaha (TU) di SMK memahami bahwa pelayanan bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi bentuk nyata dari kontribusi terhadap mutu pendidikan. Mereka menjalankan tugas dengan orientasi kepuasan pengguna layanan, menjaga etika interaksi, serta menyelesaikan proses kerja tanpa menunda dan tanpa harus diminta ulang. TU menjadi representasi dari wajah institusi yang bersentuhan langsung dengan publik. Ketika layanan TU berjalan optimal, maka kepercayaan masyarakat terhadap sekolah akan tumbuh kuat.

Namun dalam praktik, masih banyak TU yang memandang pelayanan sebagai kewajiban mekanis, bukan tanggung jawab profesional. Penelitian oleh Fadillah & Prasetyo (2023) di 53 SMK swasta di Yogyakarta menunjukkan bahwa 46% responden siswa dan orang tua menyatakan pernah merasa kecewa terhadap layanan TU, baik karena sikap yang tidak ramah, keterlambatan layanan, maupun ketidaktahuan TU terhadap prosedur. Hal ini menunjukkan perlunya perubahan paradigma layanan dari sekadar formalitas menjadi bagian dari filosofi mutu lembaga.

Filosofi layanan prima harus berakar pada nilai empati. TU yang memiliki empati akan mendengarkan kebutuhan pengguna layanan dengan sabar, tidak terburu-buru dalam merespons, serta berusaha memahami konteks di balik permintaan. Dalam teori *empat pilar pelayanan publik* oleh Lovelock & Wirtz (2016), empati merupakan landasan kepercayaan dan kepuasan dalam interaksi layanan. TU yang empatik tidak hanya

memproses dokumen, tetapi juga memberikan ketenangan, kepastian, dan rasa dihargai kepada stakeholder.

Ketepatan juga menjadi prinsip penting dalam layanan prima. Ketepatan waktu, ketepatan informasi, dan ketepatan prosedur menunjukkan bahwa sekolah memiliki sistem yang tertib dan dapat dipercaya. TU harus mampu menyampaikan informasi secara akurat, menghindari kesalahan teknis dalam dokumen, dan mematuhi tenggat waktu pelayanan. Studi oleh Yuliani & Khasanah (2022) di SMK Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa sekolah dengan tingkat akurasi layanan tinggi mengalami peningkatan kepuasan stakeholder hingga 32%.

Responsif adalah kemampuan TU dalam menanggapi kebutuhan pengguna dengan cepat dan tepat. Responsivitas berarti tidak menunda pekerjaan, tidak membiarkan pertanyaan tanpa jawaban, dan bersikap sigap terhadap situasi mendesak. TU yang responsif membuktikan bahwa sekolah memiliki semangat melayani, bukan sekadar menjalankan tugas. Penelitian oleh Park & Jang (2021) di Korea Selatan menyatakan bahwa kecepatan respons dalam layanan administrasi sekolah berpengaruh positif terhadap persepsi profesionalisme lembaga pendidikan.

Solutif adalah prinsip yang mengarah pada kemampuan TU memberikan solusi atau alternatif terbaik kepada pengguna layanan. TU yang solutif tidak hanya menyampaikan “tidak bisa”, tetapi menjelaskan sebabnya dan menawarkan opsi jalan keluar. Dalam teori *proactive service behavior* (Bettencourt & Brown, 2003), perilaku solutif menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi dari standar kerja biasa, dan menjadi indikator kepedulian terhadap kepuasan pelanggan.

Filosofi layanan prima juga menuntut integrasi antara sikap melayani dan sistem pendukung yang memadai. TU tidak dapat melaksanakan prinsip layanan prima secara optimal jika tidak disediakan SOP layanan, template standar, instrumen evaluasi, dan ruang komunikasi dengan pengguna. Oleh karena itu, sekolah harus membangun sistem pendukung layanan secara digital dan manual agar pelayanan berjalan konsisten dan dapat diawasi. Penelitian oleh Marlina & Yusuf (2022) di SMK Binaan

Industri Surabaya menemukan bahwa penyediaan SOP dan form pelayanan digital meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan sebesar 41%.

Filosofi layanan prima harus disosialisasikan secara formal dan informal melalui pembinaan rutin, pelatihan orientasi, dan forum refleksi kerja TU. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus memberi contoh perilaku layanan prima dalam setiap interaksi, baik kepada guru, siswa, maupun orang tua. Teori *transformational leadership in service setting* menjelaskan bahwa perilaku pemimpin akan tercermin dalam kualitas layanan tim administratif yang dipimpinnya (Bass & Riggio, 2006).

Untuk menumbuhkan budaya layanan prima, sekolah perlu memberikan ruang apresiasi kepada TU yang menunjukkan etika pelayanan terbaik, seperti penghargaan layanan cepat, pelayanan ramah, dan pelayanan inovatif. Sistem ini mendorong penguatan nilai layanan sebagai kebanggaan profesional, bukan sekadar rutinitas kerja. Studi oleh Rahmat & Siregar (2023) menunjukkan bahwa sistem apresiasi berbasis kinerja layanan di SMK Negeri Sumatera Utara mendorong peningkatan partisipasi aktif TU dalam pembenahan mutu pelayanan harian.

Sekolah juga dapat mengembangkan instrumen evaluasi kepuasan layanan TU kepada stakeholder melalui survei berkala. Survei ini mencakup aspek komunikasi, ketepatan, kenyamanan, dan penyelesaian masalah. Data hasil survei dapat dijadikan dasar perbaikan sistem dan pengembangan profesional. Pendekatan *feedback loop* seperti ini memperkuat akuntabilitas layanan dan menciptakan hubungan yang sehat antara penyedia layanan (TU) dan pengguna layanan (stakeholder).

Dengan menjadikan layanan prima sebagai filosofi kerja, TU tidak hanya menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi menjadi agen kepercayaan publik, peredam konflik, dan penjaga citra profesional sekolah. Filosofi ini harus menjadi bagian dari kultur organisasi sekolah, dibangun secara konsisten, ditunjang sistem yang kuat, dan dikembangkan melalui pembinaan yang terarah. TU yang melayani dengan empati, ketepatan, responsivitas, dan solusi akan memperkuat posisi SMK sebagai lembaga vokasi unggul dan terpercaya di mata masyarakat.

Layanan sebagai nilai tambah sekolah

Layanan administrasi yang berkualitas tinggi merupakan elemen strategis yang mampu memberikan nilai tambah signifikan bagi sekolah, khususnya SMK yang bersaing dalam menarik kepercayaan masyarakat dan mitra industri. Di era kompetisi pendidikan, layanan tidak lagi dipandang sebagai fungsi sekunder, melainkan sebagai indikator kredibilitas institusi. Berdasarkan konsep *value-added services* (Kotler & Keller, 2016), pelayanan yang cepat, ramah, dan solutif akan memperkuat persepsi publik tentang profesionalisme dan kesiapan sekolah dalam melayani kebutuhan stakeholder secara menyeluruh.

Secara ideal, setiap proses layanan di sekolah—mulai dari pengelolaan surat, legalisasi dokumen, informasi pendaftaran, hingga interaksi dengan tamu—dirancang dan dilaksanakan untuk memberikan pengalaman positif kepada pengguna. TU memiliki sikap sigap, ramah, dan proaktif dalam memberikan bantuan. Sistem pelayanan didukung oleh prosedur yang jelas, informasi yang terbuka, serta alur layanan yang tidak membingungkan. Nilai tambah muncul ketika pengguna merasa dipermudah, dihargai, dan dilayani dengan kualitas lebih dari yang mereka harapkan.

Namun kondisi nyata di banyak SMK menunjukkan bahwa pelayanan TU masih dilakukan secara administratif belaka, belum menyentuh dimensi pengalaman pelanggan. Penelitian oleh Sumarsih & Maulana (2023) terhadap 50 SMK di Jawa Barat menemukan bahwa 57% siswa dan orang tua merasa bahwa pelayanan TU masih cenderung birokratis, tidak komunikatif, dan belum mendukung semangat melayani. Akibatnya, persepsi masyarakat terhadap sekolah tidak tumbuh secara optimal, meskipun kegiatan pembelajaran berlangsung baik.

Layanan yang baik akan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan stakeholder. Dalam teori *service-profit chain* (Heskett et al., 2003), dijelaskan bahwa kualitas pelayanan yang tinggi mendorong kepuasan pengguna, membangun loyalitas, dan pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan institusi. Dalam konteks SMK, layanan TU yang berkualitas akan meningkatkan kepercayaan orang tua, memperkuat kerja sama industri,

dan mempercepat proses administratif yang mendukung kegiatan belajar mengajar.

Nilai tambah layanan dapat dibangun melalui sistem kerja yang mudah dipahami, tidak berbelit, dan berbasis teknologi. Contohnya, layanan pendaftaran siswa baru yang terintegrasi dengan sistem daring, pemberitahuan pengambilan ijazah melalui WhatsApp resmi sekolah, atau layanan form keluhan daring yang responsif. Studi oleh Anderson & Lee (2021) di Kanada menyebut bahwa sekolah yang memanfaatkan teknologi layanan untuk mempercepat alur administrasi mengalami peningkatan kepuasan orang tua hingga 39% dalam dua tahun.

TU juga dapat memberikan nilai tambah melalui sikap komunikatif dan proaktif. Misalnya, saat siswa atau orang tua mengalami kebingungan, TU memberikan penjelasan secara ramah dan jelas, bukan hanya menyodorkan prosedur. Atau saat dokumen kurang lengkap, TU tidak hanya menolak, tapi memberikan solusi dan alternatif waktu pengumpulan. Ini adalah implementasi dari prinsip *servant leadership* di ranah administrasi, yaitu melayani sebagai cara utama dalam memimpin tugas (Greenleaf, 1977).

Inovasi layanan menjadi bentuk nyata dari penciptaan nilai tambah. Misalnya, TU menyediakan leaflet informasi layanan, papan informasi interaktif di lobi sekolah, atau video tutorial pengisian formulir BOS. TU juga bisa mengembangkan sistem antrian digital atau sistem pelacakan dokumen untuk menambah kenyamanan pengguna. Penelitian oleh Dewi & Yuliana (2022) di SMK Denpasar menunjukkan bahwa inovasi layanan berbasis visual dan digital mempercepat proses dan meningkatkan kepuasan stakeholder secara signifikan.

Nilai tambah juga bisa dibangun melalui konsistensi layanan. TU yang memberikan pelayanan baik secara terus-menerus akan menciptakan persepsi positif yang melekat pada institusi. Konsistensi ini harus dijaga melalui rotasi staf yang terencana, pelatihan layanan publik berkala, serta evaluasi mutu layanan berbasis feedback pengguna. Penelitian oleh Najib & Fauziah (2023) di SMK Rujukan di Surabaya menunjukkan bahwa sekolah

yang menjaga konsistensi layanan mendapatkan reputasi tinggi di mata mitra DUDI dan masyarakat sekitar.

Tidak kalah penting, nilai tambah muncul dari kecepatan layanan. Waktu tunggu yang singkat, proses yang efisien, dan kejelasan prosedur menciptakan pengalaman positif. Di Finlandia, waktu layanan di kantor sekolah dirancang maksimal 7 menit per pengguna untuk kebutuhan standar. Studi oleh Heikkinen & Virtanen (2022) menyatakan bahwa pengelolaan waktu pelayanan yang efektif meningkatkan tingkat kepuasan layanan administrasi sekolah hingga 52%.

Nilai tambah juga dapat bersumber dari keterbukaan informasi layanan. TU yang memasang daftar layanan, alur prosedur, waktu layanan, serta nomor kontak resmi menciptakan kejelasan dan rasa aman bagi stakeholder. Tidak ada lagi kebingungan tentang kapan dokumen bisa diambil, siapa yang bisa dihubungi, atau prosedur yang harus dilalui. Dalam prinsip *transparency in public service*, keterbukaan informasi menjadi unsur penting dalam membangun kepercayaan.

Akhirnya, layanan yang bernilai tambah bukanlah tentang mewahnya fasilitas, tetapi tentang kualitas interaksi, kejelasan sistem, dan kepekaan terhadap kebutuhan pengguna. TU sebagai aktor utama layanan harus memahami bahwa tugasnya bukan hanya memproses berkas, tetapi membangun pengalaman yang menyenangkan bagi stakeholder. Ketika pelayanan diposisikan sebagai kekuatan strategis, sekolah akan tumbuh dengan dukungan dan kepercayaan publik yang lebih besar dan berkelanjutan.

Empati, ketepatan, responsif, dan solutif

Empati, ketepatan, responsif, dan solutif merupakan empat prinsip utama dalam layanan prima yang harus diinternalisasi oleh tenaga Tata Usaha (TU) di SMK. Keempat nilai ini bukan sekadar atribut pribadi, melainkan bagian dari profesionalisme kerja administrasi modern. Dalam teori *emotional labor* oleh Hochschild (1983), empati dalam pelayanan bukan

hanya soal ekspresi emosi, tetapi keterampilan untuk menyesuaikan respons emosional demi menjaga kualitas interaksi dengan pengguna layanan, terutama siswa, orang tua, guru, dan mitra eksternal.

Idealnya, TU di SMK memiliki empati tinggi dalam menangani pengguna layanan. Mereka mampu mendengarkan keluhan dengan sabar, memahami konteks permasalahan, dan tidak menunjukkan sikap defensif atau kaku. Empati menjadi landasan kepercayaan yang membuat pengguna merasa dihargai dan tidak dihakimi. Sikap ini sangat penting terutama dalam pelayanan yang berkaitan dengan data pribadi siswa, permasalahan keuangan, atau keluhan dari orang tua. Dalam praktiknya, empati menghindarkan sekolah dari eskalasi konflik layanan yang tidak perlu.

Sayangnya, empati dalam layanan TU belum menjadi budaya umum di banyak SMK. Penelitian oleh Fadhilah & Susanto (2023) menunjukkan bahwa sebanyak 48% orang tua di 34 SMK di Jawa Barat menyatakan pernah menerima tanggapan yang “dingin”, “singkat”, atau “tidak ramah” dari staf TU saat mengurus dokumen. Hal ini menunjukkan bahwa empati sebagai dimensi layanan masih belum mendapatkan perhatian cukup dalam pembinaan TU.

Ketepatan adalah dimensi layanan yang berkaitan dengan keandalan dalam memberikan informasi, akurasi pengolahan dokumen, dan kesesuaian waktu layanan. TU yang tepat dalam bekerja akan meminimalkan kesalahan input data, tidak membuat pengguna menunggu lama, dan menyampaikan informasi sesuai fakta. Menurut *Service Quality Theory* oleh Parasuraman et al. (1985), ketepatan merupakan dimensi “reliability” yang paling menentukan kepuasan pengguna layanan, terutama dalam pelayanan publik seperti sekolah.

Dalam implementasi, ketepatan berarti TU menguasai informasi yang disampaikan, memahami alur layanan dengan baik, serta menyiapkan dokumen sesuai standar tanpa harus dikoreksi ulang. Studi oleh Widya & Fikri (2022) di SMK Tangerang menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki SOP tertulis dan pelatihan ketepatan kerja memiliki tingkat kesalahan

dokumen hanya 12%, jauh lebih rendah dari sekolah yang belum memiliki sistem pengendalian mutu layanan.

Responsif adalah indikator utama layanan prima di era modern. TU yang responsif segera menanggapi pertanyaan, tidak menunda proses layanan, dan menyampaikan informasi yang dibutuhkan dalam waktu cepat. Responsivitas ini menjadi sangat penting dalam pelayanan berbasis sistem digital, di mana pengguna sering kali berharap tanggapan dalam hitungan menit, bukan hari. Teori *responsiveness as perceived value* oleh Cronin & Taylor (1992) menyebutkan bahwa kecepatan layanan sangat berkaitan dengan persepsi nilai dan reputasi lembaga.

Dalam konteks SMK, responsif bisa diwujudkan dengan menyediakan layanan daring melalui WhatsApp resmi, email layanan, atau loket bantuan digital. TU dapat menetapkan waktu tanggapan maksimal (misalnya 1x24 jam) untuk semua pertanyaan masuk. Penelitian oleh Yamazaki & Kwon (2021) di Korea Selatan menyatakan bahwa sistem respons layanan berbasis jam kerja efektif meningkatkan citra sekolah sebagai lembaga yang “terbuka dan cepat tanggap”.

Prinsip solutif menekankan pada kemampuan TU untuk memberikan jalan keluar saat terjadi kendala layanan. TU yang solutif tidak hanya menyampaikan prosedur, tetapi juga membantu pengguna memahami alternatif dan memberikan rekomendasi praktis. Dalam praktiknya, TU dapat menggunakan pendekatan *solution-focused communication*, yaitu mendengarkan masalah secara utuh lalu menyampaikan langkah konkret yang bisa dilakukan pengguna, bukan sekadar mengulang aturan.

Sayangnya, tidak semua TU terlatih untuk bersikap solutif. Penelitian oleh Darmawan & Ayuningtyas (2022) di 25 SMK Kota Malang menunjukkan bahwa 63% TU hanya menyampaikan “ini tidak bisa” tanpa menawarkan opsi, terutama dalam pelayanan mutasi siswa atau pencetakan dokumen mendesak. Akibatnya, pengguna layanan merasa diabaikan dan mengembangkan persepsi negatif terhadap sistem sekolah secara keseluruhan.

Empati, ketepatan, responsif, dan solutif tidak dapat tumbuh sendiri tanpa pelatihan dan sistem pendukung. Sekolah perlu menyusun *kode etik layanan TU*, menyelenggarakan pelatihan layanan prima secara berkala, serta melakukan simulasi kasus untuk melatih respons TU dalam situasi sulit. Kepala sekolah harus menjadi contoh dalam menunjukkan keempat prinsip tersebut dalam interaksi sehari-hari dengan guru, siswa, dan staf administrasi.

Evaluasi kinerja layanan TU juga perlu menyertakan indikator keempat prinsip ini. Pengguna layanan seperti guru, siswa, dan orang tua dapat mengisi survei berkala yang menilai empati, ketepatan, kecepatan, dan kemampuan solusi dari layanan TU. Hasilnya menjadi dasar pemberian insentif layanan atau pelatihan lanjutan. Di Finlandia, sistem ini dikenal sebagai *360° service review* dan terbukti meningkatkan kualitas layanan sekolah secara menyeluruh (OECD, 2022).

Pada akhirnya, keempat prinsip ini harus dipandang sebagai nilai dasar dari profesionalisme TU, bukan sekadar atribut tambahan. Ketika TU melayani dengan empati, bekerja dengan ketepatan, bertindak cepat dan solutif, maka sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi membangun hubungan yang sehat dan kuat dengan masyarakat. Inilah wajah layanan prima yang sesungguhnya, dan fondasi untuk menjadikan SMK sebagai institusi yang unggul dalam mutu dan layanan publik.

B. Strategi Komunikasi Efektif TU

Komunikasi efektif merupakan fondasi utama dalam menciptakan layanan administrasi yang profesional dan responsif di lingkungan sekolah, terutama di SMK yang memiliki ragam stakeholder dan aktivitas operasional yang kompleks. TU tidak hanya bertugas menyampaikan informasi, tetapi juga membangun relasi, menciptakan kejelasan, serta menyelesaikan tugas administratif dengan komunikasi yang jelas, sopan, dan tepat sasaran. Berdasarkan teori *communication competence* oleh Spitzberg & Cupach (1984), komunikasi yang efektif menggabungkan keterampilan

menyampaikan pesan secara tepat (appropriateness) dan efisien (effectiveness) dalam setiap konteks sosial.

Dalam kondisi ideal, TU mampu menjalankan komunikasi yang adaptif kepada semua lapisan, baik secara vertikal dengan kepala sekolah dan wakilnya, horizontal dengan sesama TU dan guru, maupun eksternal kepada orang tua, mitra industri, dan tamu sekolah. Mereka memahami gaya komunikasi masing-masing pihak, menjaga intonasi dan ekspresi, serta mengelola pesan secara profesional baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Komunikasi ini dilandasi prinsip hormat, empatik, serta didukung dengan sistem informasi yang tertata.

Namun pada kenyataannya, banyak TU di SMK belum memiliki kompetensi komunikasi yang memadai. Penelitian oleh Kurniawati & Fahmi (2023) di 40 SMK Kabupaten Bogor mengungkapkan bahwa 62% guru menyatakan pernah mengalami miskomunikasi dengan TU, 54% orang tua merasa tidak mendapat penjelasan yang jelas saat mengurus dokumen, dan 47% TU belum memahami etika komunikasi digital yang baik. Hal ini menandakan bahwa komunikasi masih menjadi titik lemah dalam pelayanan administrasi sekolah.

Komunikasi internal antar TU harus dibangun dengan prinsip koordinasi yang jelas dan terbuka. TU yang bekerja dalam tim harus memiliki ruang komunikasi harian, seperti briefing pagi, grup kerja digital, dan papan informasi harian. Hal ini membantu penyamaan informasi, menghindari duplikasi pekerjaan, dan meningkatkan rasa saling menghargai antar staf. Dalam pendekatan *organizational communication*, komunikasi yang terstruktur akan memperkuat kohesi tim dan efisiensi kerja administratif.

Komunikasi dengan guru dan kepala sekolah juga harus dijalankan dengan sikap kooperatif dan mendukung. TU perlu menyampaikan laporan, data, dan kebutuhan administrasi guru secara tepat waktu dan jelas, sekaligus mendengarkan kebutuhan mereka tanpa bersikap defensif. Teori *supportive communication climate* menyebut bahwa hubungan baik antar unit kerja dibangun dari komunikasi yang tidak menghakimi,



terbuka, dan menumbuhkan rasa aman dalam menyampaikan pendapat (Gibb, 1961).

Komunikasi eksternal dengan orang tua siswa menuntut sensitivitas sosial dan empati tinggi. TU harus mampu menjelaskan prosedur sekolah dalam bahasa yang mudah dipahami, tidak teknis berlebihan, dan menghindari sikap menyalahkan. Misalnya, saat terjadi kekeliruan data, TU menjelaskan sebab-akibat dengan tenang dan menawarkan solusi. Studi oleh Salim & Wardhani (2022) di SMK Kota Surabaya menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan prosedur dengan bahasa yang ramah meningkatkan kepuasan orang tua sebesar 35%.

Berinteraksi dengan mitra industri dan tamu sekolah memerlukan komunikasi yang formal, profesional, dan representatif. TU sering menjadi titik pertama interaksi eksternal dengan sekolah, sehingga etika komunikasi, penggunaan bahasa baku, dan pengetahuan dasar tentang profil sekolah menjadi bekal penting. Dalam teori *impression management*, interaksi awal sangat menentukan persepsi terhadap kredibilitas institusi (Goffman, 1959). Oleh karena itu, pelatihan protokol komunikasi dan etiket kerja sangat diperlukan.

Penggunaan komunikasi digital seperti email, WhatsApp, dan platform daring lainnya harus dikelola secara profesional. TU harus memahami etika penulisan email, tidak membalas dengan kata singkat tanpa salam, dan menghindari pesan ambigu. Penelitian oleh Setyawan & Rahma (2023) di 50 SMK menunjukkan bahwa 41% komplain layanan muncul dari kesalahan komunikasi digital yang tidak profesional, seperti penggunaan bahasa informal atau keterlambatan membalas pesan penting.

Untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, sekolah perlu menyelenggarakan pelatihan komunikasi profesional bagi TU, termasuk praktik komunikasi empatik, penulisan administrasi digital, teknik menenangkan pelanggan yang kecewa, dan pengelolaan konflik ringan melalui komunikasi. Model pelatihan *experiential learning* yang berbasis simulasi terbukti lebih efektif dalam membentuk perilaku komunikasi yang adaptif dan reflektif (Kolb, 1984).

Strategi lainnya adalah membentuk tim komunikasi layanan yang berfungsi sebagai pengelola informasi layanan publik, mengkoordinasikan pemberitahuan ke stakeholder, dan memastikan keseragaman narasi antarunit. Dengan sistem ini, tidak ada informasi yang simpang siur atau bertabrakan antar pihak. Studi oleh Hwang & Lim (2021) di Korea menyebutkan bahwa sekolah yang memiliki *internal communication team* mengalami penurunan konflik internal hingga 48%.

Terakhir, evaluasi komunikasi harus menjadi bagian dari penilaian kinerja TU. Feedback dari pengguna layanan terhadap gaya komunikasi, kecepatan respons, kejelasan pesan, dan sikap dalam menyampaikan informasi dapat digunakan untuk pengembangan lebih lanjut. Ketika komunikasi menjadi budaya, bukan hanya teknik, maka seluruh sistem pelayanan sekolah akan menjadi lebih efektif, humanis, dan kredibel.

Komunikasi internal: antar TU, guru, kepala sekolah

Komunikasi internal yang efektif antara tenaga Tata Usaha (TU), guru, dan kepala sekolah merupakan fondasi bagi terciptanya sistem manajemen pendidikan yang solid, terkoordinasi, dan harmonis. Dalam manajemen sekolah modern, setiap keputusan dan tindakan administratif harus berbasis koordinasi yang jelas dan komunikasi yang konstruktif. Berdasarkan teori *organizational communication* oleh Katz & Kahn (1978), komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme pertukaran informasi, penguatan nilai organisasi, dan pengendali koordinasi antar unit kerja dalam lembaga pendidikan.

Secara ideal, komunikasi internal di SMK berjalan dua arah, terbuka, dan berbasis sistem. TU memahami bahwa informasi dari guru dan kepala sekolah bukan hanya instruksi, tetapi masukan yang harus dicerna secara profesional. Sebaliknya, guru dan kepala sekolah juga melihat TU bukan sekadar pelaksana teknis, melainkan mitra strategis dalam kelancaran operasional lembaga. Komunikasi yang berlangsung tidak hanya bersifat vertikal-hierarkis, tetapi juga horizontal dan kolaboratif. Dalam sistem



seperti ini, terjadi saling percaya, saling bantu, dan saling mendukung antar elemen sekolah.

Namun realitas di lapangan sering menunjukkan sebaliknya. Penelitian oleh Astuti & Rahmat (2023) di 56 SMK di Jawa Timur mencatat bahwa 64% guru mengeluhkan keterlambatan informasi dari TU, dan 38% TU menyatakan merasa tidak dianggap sebagai bagian penting dalam sistem sekolah. Bahkan, 42% kepala sekolah menyebut masih sering terjadi miskomunikasi dalam pelaksanaan kebijakan administrasi. Hal ini menandakan bahwa komunikasi internal belum dibangun sebagai budaya kolektif.

Komunikasi antar TU dalam satu sekolah sangat penting agar tidak terjadi tumpang tindih tugas, ketidakteraturan dokumen, dan kesenjangan informasi. TU harus memiliki forum komunikasi harian seperti briefing pagi, papan tugas digital, atau grup koordinasi daring. Menurut teori *team communication process* (Marks et al., 2001), kinerja tim administratif akan meningkat signifikan jika ada alur komunikasi tetap, distribusi informasi merata, dan umpan balik berjalan setiap hari kerja.

Komunikasi antara TU dan guru sering kali menjadi tantangan karena perbedaan persepsi terhadap peran. Guru fokus pada pembelajaran, sementara TU fokus pada ketertiban dokumen dan operasional. Maka diperlukan jembatan komunikasi yang mempertemukan keduanya dalam ruang sinergi. Misalnya, TU secara berkala memberikan informasi rekap nilai, presensi, atau kebutuhan administrasi akademik kepada guru melalui platform formal seperti email institusi atau papan informasi digital. Studi oleh Wijaya & Lestari (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan *administrative-guru collaboration model* mengalami penurunan kesalahan rekap nilai hingga 47%.

Komunikasi antara TU dan kepala sekolah harus dilandasi prinsip kejelasan peran dan tanggung jawab. Kepala sekolah sebagai pemimpin visioner perlu menyampaikan arah kebijakan secara utuh, menyertakan TU dalam rapat manajemen, dan memberikan ruang refleksi kerja. Sebaliknya, TU juga wajib memberikan laporan berkala, menyampaikan kendala teknis dengan objektif, dan tidak ragu untuk berdiskusi secara solutif. Teori

participative management menyebut bahwa partisipasi staf non-pengajar dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan keterikatan organisasi dan rasa tanggung jawab.

Strategi komunikasi internal perlu didukung dengan perangkat sistem seperti SOP komunikasi, template surat-menyurat internal, dan pedoman interaksi formal di lingkungan sekolah. Sekolah juga dapat membuat protokol komunikasi antar unit agar tidak terjadi saling lempar tugas atau ketidakjelasan instruksi. Penelitian oleh Darwis & Maulani (2022) di SMK Kota Medan menemukan bahwa penggunaan SOP komunikasi internal mampu menurunkan potensi konflik kerja sebesar 51% dalam satu tahun.

Selain perangkat formal, aspek budaya kerja juga harus diperkuat. Sekolah perlu menumbuhkan budaya kerja yang inklusif, di mana setiap unit merasa dihargai, didengar, dan diberikan ruang untuk menyampaikan ide. Salah satu pendekatan yang efektif adalah *appreciative inquiry*, yaitu menggali hal-hal positif yang sudah berjalan baik untuk diperkuat, bukan sekadar mencari kesalahan. Budaya ini akan menciptakan ruang komunikasi yang sehat dan saling mendukung.

Implementasi komunikasi internal juga dapat menggunakan teknologi digital yang mudah diakses. Misalnya, penggunaan Google Chat, Trello, atau platform kolaborasi daring untuk menyusun jadwal kerja, menyampaikan pembaruan kebijakan, atau mengoordinasi layanan publik. Di Finlandia dan Singapura, sistem informasi internal sekolah terpusat memudahkan semua unit mengakses informasi kebijakan, jadwal, dan form layanan dengan cepat (OECD, 2022). Ini memperkuat prinsip keterbukaan informasi dan mempercepat respons kerja.

Kepala sekolah memegang peran utama sebagai role model komunikasi internal. Ia harus menunjukkan etika komunikasi yang baik: mendengarkan tanpa menyela, menjawab pertanyaan dengan sabar, dan memberikan arahan yang jelas. Keteladanan ini akan menular kepada guru dan TU dalam berinteraksi, sehingga tercipta kultur komunikasi yang beradab, solutif, dan profesional. Studi oleh Kim & Lee (2021) di Korea Selatan



menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepala sekolah yang kolaboratif berbanding lurus dengan harmoni kerja lintas unit di sekolah.

Evaluasi komunikasi internal dapat dilakukan melalui survei periodik, dialog terbuka antarelemen sekolah, dan forum koordinasi lintas unit. Hasil evaluasi dijadikan dasar dalam menyusun perbaikan mekanisme kerja dan penyesuaian sistem komunikasi. Ketika komunikasi internal dijalankan dengan sistemik dan penuh empati, sekolah akan menjadi organisasi pembelajaran yang sehat, adaptif, dan berkinerja tinggi dalam semua bidang layanan.

Komunikasi eksternal: orang tua, mitra industri, tamu

Komunikasi eksternal merupakan salah satu fungsi strategis tenaga Tata Usaha (TU) dalam membangun citra positif, kepercayaan publik, dan hubungan kemitraan yang produktif bagi sekolah. Di SMK, peran TU tidak hanya bersentuhan dengan urusan internal, tetapi juga menjadi penghubung utama antara sekolah dengan stakeholder eksternal seperti orang tua siswa, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta tamu dari institusi lain. Dalam teori *public relations in education* oleh Cutlip et al. (2006), komunikasi eksternal sekolah harus terencana, konsisten, dan mencerminkan nilai-nilai institusi secara profesional.

Idealnya, TU memiliki kompetensi untuk menjalin komunikasi yang sopan, informatif, dan solutif kepada semua pihak di luar sekolah. Mereka mampu menjawab pertanyaan orang tua dengan ramah, menyambut tamu dengan etika yang benar, serta menyampaikan informasi kepada mitra industri dengan bahasa yang resmi dan jelas. Komunikasi eksternal yang baik akan memperkuat reputasi sekolah sebagai lembaga yang terbuka, tertib, dan siap bermitra dalam berbagai konteks.

Namun kenyataannya, belum semua TU di SMK dibekali keterampilan komunikasi eksternal secara memadai. Penelitian oleh Hafid & Pramesti (2023) di 45 SMK di Jakarta dan Bogor menemukan bahwa 51% orang tua menyatakan mengalami hambatan komunikasi saat mengurus dokumen

atau mencari informasi. Selain itu, 39% TU mengakui belum pernah dilatih secara khusus dalam teknik komunikasi dengan stakeholder luar. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas komunikasi eksternal secara sistemik.

Komunikasi dengan orang tua merupakan interaksi yang paling rutin. TU harus mampu menyampaikan informasi akademik, keuangan, dan administratif dengan bahasa yang mudah dipahami, tidak birokratis, dan penuh empati. Misalnya, saat menjelaskan keterlambatan pencairan PIP, TU tidak hanya menyebut “belum ada dana dari pusat”, tetapi juga menjelaskan alurnya, sambil memberikan estimasi waktu dan alternatif tindakan. Teori *client-centered communication* oleh Carl Rogers (1951) menekankan pentingnya empati dan kejelasan sebagai kunci utama dalam membangun kepercayaan klien, termasuk orang tua siswa.

Dalam interaksi dengan orang tua, media komunikasi juga harus ditata secara resmi dan profesional. Sekolah dapat menggunakan WhatsApp bisnis, grup resmi kelas, papan pengumuman digital, atau email institusi untuk menyampaikan informasi layanan. Penelitian oleh Wulandari & Arifin (2022) di SMK Surabaya menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan sistem komunikasi digital resmi memiliki tingkat kepuasan orang tua 1,6 kali lebih tinggi dibanding sekolah yang masih menggunakan komunikasi tidak terstruktur.

Komunikasi dengan mitra industri (DUDI) memerlukan pendekatan yang lebih formal dan representatif. TU harus memahami profil mitra, menggunakan bahasa profesional, dan menunjukkan kesiapan dalam memenuhi kebutuhan dokumen atau koordinasi program magang. Dalam konteks ini, TU menjadi bagian dari strategi *school branding* melalui cara menyambut dan melayani pihak luar. Studi oleh Yamamoto & Nishimura (2021) di Jepang membuktikan bahwa kualitas komunikasi staf administrasi memengaruhi keputusan mitra industri dalam memperpanjang kerja sama dengan SMK.

Tamu sekolah yang berasal dari dinas, institusi pendidikan lain, atau lembaga internasional seringkali memiliki persepsi awal terhadap sekolah

berdasarkan pelayanan awal yang mereka terima. TU sebagai garda depan perlu memahami prinsip-prinsip *service encounter management*, seperti menyapa dengan senyum, menawarkan bantuan secara aktif, dan memberikan informasi dengan sopan. Penelitian oleh Rahma & Suharto (2022) di SMK Semarang menunjukkan bahwa pelayanan TU yang ramah dan tertib terhadap tamu berdampak langsung pada nilai penilaian akreditasi dari asesor eksternal.

Untuk memperkuat komunikasi eksternal, sekolah dapat menetapkan standar operasional prosedur (SOP) penyambutan tamu dan layanan informasi orang tua. SOP ini mencakup alur penerimaan tamu, pengisian buku tamu digital, template balasan email resmi, dan sistem penjadwalan pelayanan. TU juga dapat diberikan tugas sebagai liaison officer untuk kegiatan-kegiatan resmi sekolah. Ini membentuk sistem yang tertib dan memperkuat kompetensi interpersonal TU secara berkelanjutan.

Pelatihan komunikasi eksternal menjadi strategi penting. Materi pelatihan dapat mencakup komunikasi berbasis layanan, pengelolaan keluhan, negosiasi ringan, serta etiket penyambutan tamu. Pendekatan *role play* dan studi kasus efektif untuk melatih respons dalam berbagai situasi nyata. Di Finlandia, seluruh staf non-guru diwajibkan mengikuti pelatihan komunikasi eksternal setiap tahun sebagai bagian dari penguatan budaya pelayanan sekolah (OECD, 2022).

Sekolah juga perlu mengembangkan sistem evaluasi komunikasi eksternal. Orang tua, mitra industri, dan tamu dapat diminta mengisi form umpan balik (feedback form) setelah mendapatkan pelayanan administrasi. Umpan balik ini menjadi dasar pembenahan sistem dan penguatan perilaku komunikasi TU. Penelitian oleh Lestari & Huda (2023) menyimpulkan bahwa sekolah yang secara aktif mengevaluasi kualitas komunikasi eksternal mengalami peningkatan kepuasan stakeholder sebesar 44% dalam dua tahun.

Komunikasi eksternal tidak boleh dipandang sekadar kewajiban formal. Ia adalah representasi dari budaya organisasi sekolah yang profesional, adaptif, dan menjunjung tinggi nilai-nilai pelayanan. TU yang

mampu berinteraksi dengan baik dengan orang tua, mitra industri, dan tamu akan memperkuat posisi SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi yang terpercaya dan unggul dalam pelayanan publik.

C. Penyelesaian Keluhan dan Konflik Pelayanan

Penyelesaian keluhan dan konflik pelayanan di lingkungan sekolah merupakan aspek penting dalam menjaga kepercayaan publik dan meningkatkan kualitas layanan administrasi secara berkelanjutan. Dalam dunia pendidikan, terutama di SMK yang memiliki banyak interaksi dengan stakeholder seperti orang tua, siswa, mitra industri, dan pihak eksternal, keberadaan sistem penanganan keluhan menjadi indikator profesionalisme kelembagaan. Berdasarkan teori *service recovery* (Tax et al., 1998), respons cepat, empatik, dan terstruktur terhadap keluhan mampu memulihkan kepuasan pengguna, bahkan memperkuat loyalitas mereka terhadap institusi.

Idealnya, setiap SMK memiliki prosedur tetap dalam menangani keluhan yang masuk, baik lisan maupun tertulis, dari berbagai pihak. TU sebagai ujung tombak layanan harus mampu menerima, mencatat, memverifikasi, dan menindaklanjuti keluhan secara sistematis dengan tetap menjaga etika komunikasi dan kerahasiaan informasi. Proses ini tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi menjadi dasar pembelajaran organisasi untuk mencegah terulangnya permasalahan serupa di masa depan. Pendekatan ini mengadopsi prinsip *continuous improvement* yang juga menjadi pilar manajemen mutu pendidikan.

Namun, kenyataan di lapangan masih menunjukkan bahwa banyak sekolah belum memiliki sistem penyelesaian keluhan yang baku dan terdokumentasi. Penelitian oleh Suryani & Wahyu (2023) di 38 SMK swasta di DIY menunjukkan bahwa 63% TU belum pernah mengikuti pelatihan penyelesaian keluhan, dan 48% sekolah belum memiliki SOP penanganan konflik. Akibatnya, respons terhadap keluhan seringkali bersifat reaktif, personal, dan tidak konsisten, bahkan menimbulkan konflik baru yang memperburuk citra sekolah.

Sistem penanganan keluhan yang baik diawali dengan penyediaan media pelaporan yang beragam dan mudah diakses. Sekolah dapat menggunakan kotak saran digital, formulir pengaduan daring, nomor WhatsApp resmi, serta meja layanan pengaduan di kantor TU. Kanal ini menjadi wadah formal yang memberikan ruang aman bagi pengguna layanan menyampaikan ketidaknyamanan tanpa rasa takut. Dalam pendekatan *open-door communication*, keterbukaan saluran informasi merupakan langkah awal dari komunikasi organisasi yang sehat (Luthans, 2011).

Setiap keluhan yang masuk harus diterima dengan sikap profesional dan empatik. TU harus menunjukkan kesediaan mendengarkan, tidak menyalahkan pelapor, serta mencatat dengan akurat pokok permasalahan. Sikap ini menjadi kunci dalam membangun relasi yang dilandasi rasa hormat. Penelitian oleh Lestari & Nugroho (2022) di SMK Surabaya menyimpulkan bahwa 78% responden merasa lebih dihargai ketika keluhan mereka ditanggapi dengan sikap mendengarkan aktif dan kejelasan tanggapan awal, walau solusi belum langsung tersedia.

Setelah menerima keluhan, langkah berikutnya adalah klarifikasi dan verifikasi. TU melakukan pengecekan terhadap data atau peristiwa yang dikeluhkan, kemudian menyampaikan temuan awal secara terbuka kepada pelapor. Apabila perlu, sekolah dapat melibatkan pihak terkait untuk memastikan keakuratan dan keadilan penyelesaian. Dalam teori *procedural justice* (Thibaut & Walker, 1975), keadilan proses lebih penting daripada hasil akhir karena menentukan persepsi pengguna terhadap kredibilitas layanan.

Jika keluhan bersifat administratif ringan, maka penyelesaiannya dapat dilakukan langsung oleh TU atau koordinator layanan. Namun, untuk kasus yang melibatkan banyak pihak, seperti kesalahan komunikasi antara guru dan orang tua, atau antara siswa dan petugas administrasi, maka pendekatan mediasi perlu diterapkan. Kepala sekolah atau wakil kepala dapat bertindak sebagai mediator yang netral untuk mencari titik temu. Penelitian oleh Arifin & Marlina (2023) di SMK Padang menunjukkan

bahwa pendekatan mediasi terbukti efektif meredam konflik berlarut dan meningkatkan kepuasan kedua belah pihak.

Penting juga untuk menjaga dokumentasi setiap proses penanganan keluhan secara tertib. Setiap keluhan dicatat dalam log keluhan layanan, lengkap dengan kronologi, nama pelapor (jika bersedia), hasil klarifikasi, tindakan korektif, dan evaluasi. Dokumen ini menjadi data penting untuk pengambilan keputusan, evaluasi sistem, dan akreditasi. Praktik ini sudah menjadi standar di sekolah-sekolah negeri di Jepang yang menerapkan sistem *kaizen reporting* sebagai bagian dari penguatan layanan publik (Yamamoto & Tanaka, 2021).

Penyelesaian keluhan harus diikuti dengan tindak lanjut yang nyata. Jika keluhan menyangkut perubahan prosedur, maka sekolah perlu merevisi SOP atau membuat surat edaran penyesuaian. Bila keluhan menyangkut sikap staf, maka dilakukan pembinaan atau pelatihan. TU wajib menyampaikan tindak lanjut ini kepada pelapor agar mereka mengetahui bahwa masukan mereka berdampak positif bagi perbaikan institusi. Penelitian oleh Wibowo & Liana (2023) mencatat bahwa transparansi tindak lanjut meningkatkan persepsi positif terhadap sekolah sebesar 39%.

Untuk menjamin efektivitas, sistem penyelesaian keluhan harus dievaluasi minimal setiap semester. Evaluasi dilakukan dengan cara merekap jenis keluhan, tingkat penyelesaian, serta kepuasan pelapor. Hasil evaluasi menjadi dasar dalam menyusun strategi peningkatan layanan, serta indikator kinerja tim TU. Dalam *balanced scorecard for public service*, penyelesaian keluhan merupakan indikator penting dalam dimensi kepuasan pengguna dan efisiensi proses layanan (Kaplan & Norton, 2001).

Lebih jauh lagi, penyelesaian konflik pelayanan harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Sekolah yang sehat bukanlah sekolah yang tidak memiliki keluhan, tetapi sekolah yang mampu menanggapi keluhan secara terbuka, cepat, dan bertanggung jawab. TU sebagai garda depan pelayanan harus terus dibekali kompetensi komunikasi, empati, dan mediasi agar mampu menjadi agen rekonsiliasi dan pemulih kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan.

SOP penanganan keluhan

SOP penanganan keluhan merupakan salah satu elemen penting dalam tata kelola layanan publik di sekolah yang ingin membangun sistem pelayanan yang transparan, partisipatif, dan akuntabel. Dalam teori *Service Excellence* oleh Zeithaml et al. (2020), sistem pelayanan yang efektif harus memiliki mekanisme yang mampu menanggapi keluhan dengan cepat, adil, dan solutif. SOP bukan sekadar dokumen administratif, tetapi menjadi pedoman normatif dalam menciptakan keteraturan dalam merespons setiap bentuk ketidakpuasan dari stakeholder.

Idealnya, setiap SMK memiliki SOP penanganan keluhan yang terdokumentasi secara jelas dan disosialisasikan ke seluruh warga sekolah, termasuk guru, siswa, orang tua, dan mitra industri. SOP ini memuat jalur pelaporan, batas waktu tanggapan, unit penanggung jawab, tahapan eskalasi masalah, serta metode pencatatan dan pelaporan. Dengan adanya SOP, penanganan keluhan tidak lagi bergantung pada intuisi personal, tetapi berdasarkan prosedur yang dapat diaudit dan dievaluasi.

Namun, kenyataan di banyak sekolah masih menunjukkan belum terbentuknya SOP yang baku. Penelitian oleh Widyaningsih & Lestari (2023) menemukan bahwa 67% SMK swasta di Provinsi Jawa Tengah belum memiliki SOP tertulis penanganan keluhan. Bahkan, 43% TU belum mengetahui perbedaan antara keluhan administratif dan keluhan substansial. Ketidaksiapan sistem ini menyebabkan banyak keluhan yang tidak terselesaikan atau diabaikan, yang akhirnya menggerus kepercayaan publik terhadap sekolah.

Langkah pertama dalam SOP adalah menyediakan media pelaporan yang mudah diakses dan tidak mengintimidasi. Sekolah dapat menyediakan formulir cetak di ruang TU, Google Form untuk pengaduan digital, email khusus layanan, serta WhatsApp resmi sekolah yang dipegang oleh staf terlatih. Aksesibilitas media ini sejalan dengan prinsip *ease of access* dalam pelayanan publik modern yang menekankan kecepatan dan kenyamanan pengguna layanan (Lovell & Wirtz, 2016).

Setelah keluhan diterima, SOP menetapkan tahapan verifikasi awal oleh petugas layanan. Verifikasi mencakup validasi isi laporan, identifikasi data pendukung, serta penentuan jenis keluhan apakah termasuk administratif, teknis, atau etik. Proses ini penting untuk memastikan akurasi dalam penanganan dan mencegah asumsi yang salah. Penelitian oleh Gunawan & Wicaksono (2022) di SMK DIY menunjukkan bahwa proses verifikasi awal yang tertib mampu mengurangi kesalahan respons awal hingga 39%.

Selanjutnya, SOP mengatur proses penyampaian laporan kepada pihak yang berwenang menangani. Jika keluhan bersifat administratif ringan, maka cukup ditangani oleh TU. Namun, jika keluhan menyangkut prosedur akademik, keuangan, atau pelanggaran etika, maka dilimpahkan ke wakil kepala sekolah atau kepala sekolah langsung. Sistem pelimpahan ini mengikuti prinsip *delegation of authority* yang memastikan penyelesaian dilakukan oleh pihak dengan otoritas dan kapasitas yang tepat.

Tahap berikutnya adalah respons layanan, di mana pelapor mendapatkan penjelasan atau solusi dari pihak sekolah. Respons ini bisa berupa klarifikasi prosedur, permohonan maaf resmi, revisi data, atau mediasi bersama pihak terkait. Respons harus diberikan dalam batas waktu maksimal, misalnya 2 hari kerja. Studi oleh Suzuki & Tanaka (2021) di Jepang menunjukkan bahwa kecepatan tanggapan terhadap keluhan menjadi indikator utama dalam persepsi kualitas layanan sekolah.

Dalam SOP, aspek dokumentasi menjadi kewajiban penting. Setiap keluhan, tanggapan, dan hasil penyelesaian harus dicatat dalam log keluhan yang dapat berbentuk buku register, spreadsheet digital, atau aplikasi layanan. Dokumentasi ini menjadi data penting dalam evaluasi mutu layanan, pelaporan kepala sekolah, serta bahan akreditasi institusi. Praktik ini selaras dengan standar *accountability in service management* yang menekankan pentingnya keterlacakan dalam setiap proses organisasi.

SOP juga harus mengatur eskalasi apabila pelapor merasa tidak puas terhadap penanganan awal. Mekanisme banding atau aduan lanjutan bisa ditujukan kepada kepala sekolah atau lembaga pengelola sekolah. Jalur eskalasi ini menciptakan ruang koreksi serta menjamin hak pengguna

layanan untuk mendapatkan keadilan. Penelitian oleh Laili & Haryono (2023) menyebutkan bahwa sekolah dengan jalur eskalasi keluhan memiliki tingkat retensi siswa yang lebih baik karena pengguna merasa sistem bersedia mendengar.

Prinsip kerahasiaan pelapor juga menjadi bagian penting dalam SOP. Identitas pelapor dilindungi, terutama jika menyangkut kasus sensitif atau menyangkut pihak internal. TU dan staf sekolah wajib menjaga kerahasiaan ini demi menciptakan budaya keterbukaan tanpa rasa takut. Pendekatan *confidential grievance protocol* yang diterapkan di Finlandia dan Singapura menunjukkan bahwa keluhan lebih banyak masuk ketika pelapor merasa aman secara psikologis (OECD, 2022).

Evaluasi SOP harus dilakukan setiap akhir tahun ajaran. Evaluasi meliputi efektivitas prosedur, kendala teknis, serta saran dari pengguna layanan. Proses ini bisa dilakukan melalui forum koordinasi antar TU, guru, dan kepala sekolah, atau survei kepuasan pengguna layanan. Revisi SOP harus dilandasi data dan diarahkan pada peningkatan mutu layanan secara nyata. Dengan begitu, SOP tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi sebagai living document yang terus tumbuh mengikuti dinamika sekolah.

Dengan keberadaan SOP penanganan keluhan yang sistematis, TU mampu menjadi garda terdepan dalam penyelesaian masalah secara cepat dan profesional. Mereka tidak lagi sekadar menjalankan instruksi, tetapi aktif menjaga stabilitas organisasi melalui pengelolaan masalah secara prosedural dan berintegritas. SOP ini menjadi alat penting dalam membangun kepercayaan publik, memperkuat tata kelola, dan menjadikan SMK sebagai lembaga yang melayani dengan bermartabat.

Teknik negosiasi dan penyelesaian konflik ringan

Kemampuan menyelesaikan konflik ringan melalui teknik negosiasi yang tepat menjadi kompetensi penting bagi tenaga Tata Usaha (TU) di SMK. Dalam pelayanan publik berbasis interaksi seperti layanan administrasi sekolah, gesekan komunikasi, kesalahpahaman prosedur, atau

ketidaksesuaian ekspektasi seringkali menjadi sumber konflik yang, bila tidak ditangani dengan benar, dapat membesar dan merusak keharmonisan kerja. Berdasarkan teori *interest-based negotiation* oleh Fisher & Ury (1991), pendekatan negosiasi dalam konflik ringan bertujuan menghindari konfrontasi langsung dan mencari kesepakatan saling menguntungkan bagi semua pihak.

Idealnya, TU sebagai garda depan pelayanan memiliki keterampilan dasar dalam negosiasi informal, seperti mendengarkan aktif, mengelola emosi, memahami sudut pandang lawan bicara, dan menghindari bahasa yang memprovokasi. Di sekolah yang sehat secara organisasi, konflik kecil diselesaikan melalui komunikasi terbuka dan penuh penghormatan, bukan dengan otoritas atau pembiaran. Negosiasi menjadi jembatan solusi dalam hubungan kerja yang kompleks antara TU, guru, siswa, dan orang tua.

Namun dalam kenyataan, banyak TU di SMK belum mendapatkan pelatihan formal dalam keterampilan negosiasi. Penelitian oleh Fitriani & Nugraha (2023) di 51 SMK Jawa Tengah menunjukkan bahwa 64% TU merasa kurang percaya diri saat berhadapan langsung dengan guru atau orang tua yang marah, dan hanya 22% yang memahami cara menyampaikan perbedaan pendapat tanpa menimbulkan konflik baru. Ketidaksiapan ini memperbesar risiko miskomunikasi dan melemahkan sistem pelayanan.

Langkah awal dalam teknik negosiasi yang efektif adalah penerapan *active listening*. TU harus benar-benar mendengarkan keluhan atau pendapat pihak lain tanpa memotong atau menghakimi. Dalam model *nonviolent communication* (Rosenberg, 2003), kemampuan mendengarkan menjadi landasan membangun empati dan menjembatani kesenjangan pemahaman. Dalam praktiknya, hal ini dapat diterapkan saat menerima keluhan dari guru tentang keterlambatan rekap data, atau saat menjelaskan kendala teknis kepada orang tua tanpa menyalahkan.

Tahap berikutnya adalah klarifikasi masalah. TU perlu mengonfirmasi pemahaman mereka terhadap masalah yang disampaikan, serta memastikan bahwa semua pihak memiliki persepsi yang sama tentang sumber konflik. Klarifikasi ini penting untuk menghindari asumsi sepihak dan

fokus pada fakta. Penelitian oleh Yuliana & Siregar (2022) di SMK Medan membuktikan bahwa konflik administratif yang diredam melalui klarifikasi langsung menurunkan tingkat eskalasi konflik sebesar 43%.

TU juga harus menguasai keterampilan *reframing*, yaitu mengubah pernyataan yang mengandung konflik menjadi bahasa netral yang membuka jalan dialog. Misalnya, kalimat “Ibu salah isi formulirnya” diubah menjadi “Mari kita cek kembali bersama agar dokumennya sesuai.” Teknik ini membantu menurunkan ketegangan dan menciptakan kesan bahwa TU hadir sebagai mitra solusi, bukan penjaga aturan yang kaku. Studi oleh Yam & Lee (2021) di sekolah menengah Korea Selatan menekankan pentingnya *reframing* dalam meningkatkan efektivitas komunikasi layanan.

Teknik *win-win negotiation* menjadi prinsip utama dalam penyelesaian konflik ringan. TU tidak boleh memaksakan solusi sepihak, tetapi mencari alternatif yang memenuhi harapan pengguna layanan tanpa melanggar prosedur yang berlaku. Dalam konteks SMK, ini bisa berupa penjadwalan ulang pelayanan, pemberian informasi tambahan, atau pemberian dispensasi bersyarat. Pendekatan ini sejalan dengan nilai-nilai *collaborative problem solving* dalam manajemen pelayanan publik.

Manajemen emosi adalah bagian tak terpisahkan dari proses negosiasi. TU harus tetap tenang meski menghadapi pihak yang berbicara dengan nada tinggi atau emosional. Dalam teori *emotional regulation* (Gross, 2002), kemampuan mengendalikan ekspresi wajah, nada bicara, dan pilihan kata akan menentukan hasil dari interaksi konflik. Penelitian oleh Marlina & Azizah (2023) di 34 SMK Bekasi menunjukkan bahwa TU yang terlatih dalam mengelola emosi menyelesaikan konflik lebih cepat dan jarang menimbulkan keluhan lanjutan.

TU juga perlu mengetahui batas kewenangannya. Tidak semua konflik dapat diselesaikan di tingkat TU. Jika konflik menyangkut kebijakan sekolah, prosedur akademik, atau keputusan keuangan, maka TU harus mengarahkan penyelesaian ke pihak berwenang seperti kepala sekolah atau komite layanan. Dalam SOP layanan, batas tanggung jawab ini harus dijelaskan agar TU tidak merasa terbebani atau bertindak di luar kapasitas.

Pendekatan ini selaras dengan prinsip *role clarity* dalam organisasi pelayanan (Hackman & Oldham, 1980).

Sebagai bagian dari proses penyelesaian konflik ringan, hasil negosiasi harus disimpulkan secara jelas. TU perlu memastikan bahwa kesepakatan telah dipahami dan disetujui kedua belah pihak, baik secara lisan maupun tertulis jika diperlukan. Hal ini mencegah munculnya interpretasi berbeda yang bisa menimbulkan konflik baru. Penelitian oleh Ardiansyah & Rosdiana (2022) menunjukkan bahwa dokumentasi singkat hasil negosiasi menurunkan risiko pengulangan konflik hingga 38% di SMK yang menerapkannya.

Untuk memperkuat kemampuan negosiasi TU, sekolah perlu menyelenggarakan pelatihan berbasis simulasi kasus nyata (*case-based training*). Pelatihan ini mencakup teknik komunikasi afirmatif, pengendalian situasi, serta penyampaian solusi secara diplomatis. Di Finlandia dan Belanda, program ini menjadi bagian dari *professional development pathway* untuk staf non-guru sebagai bagian dari transformasi layanan berbasis dialog (OECD, 2022).

Dengan penguasaan teknik negosiasi dan penyelesaian konflik ringan, TU bukan hanya pelaksana teknis administrasi, tetapi menjadi penjaga harmoni, fasilitator dialog, dan penyelesai masalah yang berorientasi pada keadilan dan kepuasan. Dalam budaya organisasi yang sehat, keberadaan TU yang mampu menyelesaikan konflik kecil secara damai akan memperkuat citra sekolah sebagai institusi publik yang humanis dan profesional.





BAGIAN V

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN DIRI

A. Sistem Evaluasi dan Penilaian Kinerja TU

Evaluasi dan penilaian kinerja tenaga Tata Usaha (TU) di SMK merupakan elemen fundamental dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang produktif, akuntabel, dan profesional. Dalam perspektif manajemen kinerja, evaluasi bukan hanya alat pengawasan, tetapi juga sarana pengembangan diri, pemetaan kompetensi, dan dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan karier. Teori *performance management* oleh Armstrong (2021) menekankan bahwa sistem penilaian harus dilakukan secara berkelanjutan, berbasis indikator terukur, serta diarahkan untuk peningkatan kualitas individu dan organisasi secara menyeluruh.

Idealnya, sekolah memiliki sistem penilaian kinerja TU yang terstruktur dan terdokumentasi, mencakup Key Performance Indicators (KPI) yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi TU. Evaluasi dilakukan secara berkala, menggunakan instrumen baku yang mencakup aspek teknis, etika kerja, komunikasi, serta dukungan terhadap sistem layanan sekolah. Hasil evaluasi digunakan tidak hanya untuk menilai capaian, tetapi juga merancang intervensi pelatihan, promosi, atau perbaikan sistem kerja. Dalam sistem seperti ini, penilaian menjadi proses kolaboratif antara atasan, rekan sejawat, dan evaluasi diri.

Namun dalam praktik, sistem evaluasi kinerja TU di banyak SMK masih berjalan informal, tidak terdokumentasi, atau bahkan hanya dilakukan pada saat menjelang akreditasi. Penelitian oleh Rachmawati & Idris (2023) di 40 SMK di Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa 58% sekolah belum memiliki instrumen khusus untuk menilai kinerja TU, dan 62% TU mengaku tidak pernah menerima umpan balik tertulis atas hasil kerja mereka dalam satu tahun terakhir. Kondisi ini menyebabkan stagnasi kinerja, rendahnya motivasi, serta sulitnya merancang strategi peningkatan kompetensi berbasis kebutuhan nyata.

Sistem penilaian kinerja yang ideal dimulai dari penyusunan indikator kinerja utama (KPI) yang spesifik dan terukur. KPI bagi TU dapat mencakup keakuratan pengolahan data siswa, kecepatan pemrosesan surat, ketepatan waktu pelaporan administrasi, partisipasi dalam kegiatan sekolah,

dan kepuasan stakeholder. Teori *SMART goals* (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) menjadi rujukan dalam merancang indikator ini. Penelitian oleh Santosa & Wijaya (2022) menyimpulkan bahwa sekolah yang menerapkan KPI SMART mengalami peningkatan efisiensi kerja TU hingga 31% dalam satu tahun ajaran.

Evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkala, minimal dua kali dalam setahun, dengan menggunakan instrumen penilaian yang terdiri dari penilaian atasan langsung, penilaian sejawat, dan evaluasi mandiri. Instrumen ini harus mencakup aspek kuantitatif (jumlah dokumen, waktu layanan) dan kualitatif (sikap, kerjasama, inisiatif). Dalam pendekatan *360-degree performance appraisal*, keterlibatan berbagai pihak dalam menilai seseorang dapat memberikan gambaran menyeluruh dan mendorong perilaku reflektif yang lebih dalam.

Penting pula bagi sekolah untuk menyertakan dimensi layanan publik dalam penilaian kinerja TU. Aspek seperti keramahan dalam melayani, ketepatan informasi, dan kemampuan menyelesaikan konflik kecil harus menjadi bagian dari evaluasi. Penelitian oleh Lestari & Rahmadani (2023) di SMK Aceh Barat menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang menggabungkan indikator layanan publik menghasilkan peningkatan kepuasan siswa dan orang tua sebesar 28% dalam kurun waktu satu semester.

Instrumen penilaian dapat dikembangkan dalam bentuk rubrik, checklist, atau rating scale yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing sekolah. Penting agar setiap indikator disertai kriteria capaian yang jelas agar penilaian tidak bersifat subjektif. Dalam praktiknya, kepala TU atau wakil kepala sekolah bidang administrasi bertanggung jawab memfasilitasi proses penilaian, sedangkan kepala sekolah memverifikasi dan menetapkan hasil akhir sebagai dasar keputusan manajerial.

Hasil evaluasi kinerja harus disampaikan secara terbuka dan bermakna kepada TU. Umpan balik diberikan melalui forum refleksi individual atau rapat evaluasi tim, dengan menekankan pada apresiasi dan rencana perbaikan, bukan sekadar kritik. Dalam teori *constructive feedback*, umpan balik yang disampaikan secara positif dan solutif akan mendorong perubahan



perilaku dan komitmen kerja yang lebih tinggi. Penelitian oleh Kim & Song (2021) di Korea Selatan menunjukkan bahwa pemberian umpan balik positif meningkatkan kepuasan kerja staf administrasi hingga 45%.

Sekolah juga perlu mengembangkan sistem pelaporan kinerja berbasis portofolio, di mana setiap TU mencatat kegiatan harian, bukti kerja, dan refleksi mingguan sebagai bagian dari sistem pembuktian kinerja. Portofolio ini dapat digunakan sebagai bahan pembinaan dan dasar pengambilan keputusan dalam promosi, rotasi, atau pemberian insentif. Pendekatan ini menempatkan TU sebagai subjek yang bertanggung jawab atas karier dan pengembangan dirinya, bukan sekadar objek evaluasi.

Untuk memastikan keadilan dan transparansi, hasil evaluasi kinerja sebaiknya dibahas dalam forum manajemen sekolah secara kolektif dan disimpan sebagai bagian dari dokumen resmi. Sekolah juga dapat mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam sistem reward seperti tunjangan kinerja, penghargaan tahunan, atau kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan. Studi oleh Haris & Fauzia (2022) di SMK Tangerang menyebutkan bahwa sekolah yang mengaitkan penilaian dengan insentif mengalami peningkatan motivasi TU sebesar 38%.

Evaluasi kinerja TU bukanlah proses administratif semata, melainkan proses strategis yang memperkuat budaya kerja berbasis hasil, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan. Ketika penilaian kinerja dijalankan secara sistemik, adil, dan humanis, maka TU akan merasa dihargai, berkembang, dan terhubung dengan tujuan besar institusi. Ini menjadi kunci membangun sistem administrasi sekolah yang efektif, bermartabat, dan siap menghadapi tuntutan zaman.

KPI, evaluasi berkala, dan pengukuran kualitas kerja

Penggunaan Key Performance Indicators (KPI), evaluasi berkala, dan pengukuran kualitas kerja menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang terarah, produktif, dan profesional di kalangan tenaga Tata Usaha (TU) SMK. Dalam pendekatan *performance management*

system, keberadaan indikator kinerja memungkinkan organisasi mengukur efektivitas, efisiensi, dan kontribusi individu terhadap tujuan institusi. KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen pengembangan diri dan penentu arah pembinaan kinerja jangka panjang.

Idealnya, setiap TU memiliki KPI yang disusun berdasarkan uraian tugas (job description) yang terstruktur dan terstandar, sesuai dengan kebutuhan sekolah. Indikator tersebut meliputi ketepatan waktu kerja, keakuratan data, kecepatan pelayanan, sikap profesional, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah. KPI yang baik harus memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), sebagaimana dirumuskan dalam teori manajemen kinerja oleh Drucker (1999), yang menekankan pentingnya ukuran kerja berbasis hasil dan tanggung jawab individu.

Namun dalam kenyataan, masih banyak sekolah yang belum memiliki sistem KPI formal untuk TU. Penelitian oleh Supriadi & Kurniawan (2023) di 52 SMK swasta di Bandung dan Garut menunjukkan bahwa 69% responden TU belum mengetahui standar kerja spesifik yang menjadi target mereka. Sebagian besar penilaian kerja masih bersifat umum, hanya berdasarkan kehadiran atau sikap, tanpa melihat kualitas hasil kerja. Hal ini menyebabkan stagnasi dalam pengembangan kinerja dan melemahkan semangat profesionalisme.

Evaluasi berkala menjadi mekanisme penting dalam mengukur pencapaian KPI secara objektif dan terukur. Evaluasi dapat dilakukan per semester melalui rapat kinerja yang melibatkan kepala TU, wakil kepala sekolah bidang manajemen, dan perwakilan manajemen mutu sekolah. Instrumen evaluasi sebaiknya berbentuk rubrik atau skala penilaian, dengan kriteria yang dapat ditelusuri buktinya. Dalam model *results-based evaluation*, yang dipraktikkan secara luas di negara-negara OECD, evaluasi harus berbasis bukti kerja nyata yang terdokumentasi secara sistematis.

Untuk TU, indikator kuantitatif dapat mencakup jumlah dokumen yang diproses, akurasi pengisian data Dapodik, penyelesaian laporan BOS, atau waktu respons terhadap pertanyaan orang tua. Sementara indikator



kualitatif mencakup kejelasan komunikasi, etika layanan, kedisiplinan, dan inisiatif kerja. Penelitian oleh Lestari & Sudirman (2022) menyatakan bahwa kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif menghasilkan peme-taan kinerja TU yang lebih utuh dan adil.

Pengukuran kualitas kerja juga harus mempertimbangkan persepsi pengguna layanan, seperti guru, siswa, dan orang tua. Sekolah dapat menye-lenggarakan survei sederhana dua kali setahun untuk mengukur kepuasan stakeholder terhadap kinerja TU, seperti keramahan, kecepatan pelayanan, dan kejelasan informasi. Pendekatan ini sejalan dengan *stakeholder-based assessment* yang banyak diterapkan dalam sistem penjaminan mutu layanan publik. Studi oleh Yamazaki & Ito (2021) di Jepang menunjukkan bahwa keterlibatan pengguna dalam penilaian staf administrasi meningkatkan akuntabilitas layanan sebesar 41%.

Selain evaluasi eksternal, refleksi diri atau *self-appraisal* menjadi alat penting untuk meningkatkan kesadaran kinerja. TU dapat diminta membuat jurnal kerja bulanan yang memuat capaian, tantangan, serta rencana perbaikan diri. Dalam teori *reflective practice* oleh Schön (1983), refleksi membantu individu menginternalisasi pengalaman kerja dan memperbaiki praktik secara berkelanjutan. Penelitian oleh Fauziah & Malik (2023) di SMK Bogor menunjukkan bahwa penerapan refleksi mingguan berdampak positif terhadap peningkatan kesadaran kualitas kerja TU.

Instrumen evaluasi dapat didesain berbasis digital untuk memu-dahkan pengolahan data, transparansi hasil, dan penyimpanan historis. Penggunaan aplikasi seperti Google Form, spreadsheet evaluasi otomatis, atau software manajemen kinerja sederhana bisa diintegrasikan ke dalam sistem informasi sekolah. Inovasi digital ini mempercepat analisis, men-dukung pengambilan keputusan berbasis data, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses evaluasi.

Hasil dari evaluasi KPI dan pengukuran kerja harus digunakan sebagai dasar pembinaan dan pengembangan kompetensi. TU yang menunjukkan kinerja tinggi dapat diberikan penghargaan, kesempatan pelatihan lanjutan, atau promosi tugas. Sebaliknya, hasil evaluasi yang rendah menjadi dasar

penyusunan rencana perbaikan dengan pendampingan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip *merit-based management*, yang memperkuat budaya kerja profesional dan adil dalam lingkungan pendidikan.

Agar berkelanjutan, sekolah perlu menyusun dokumen kebijakan manajemen kinerja TU yang memuat daftar KPI, jadwal evaluasi, instrumen penilaian, serta mekanisme tindak lanjut. Dokumen ini menjadi bagian dari sistem manajemen mutu internal (SPMI) dan menjadi referensi dalam audit sekolah. Studi oleh Hartanto & Rahayu (2022) menyatakan bahwa sekolah yang memiliki dokumen manajemen kinerja tertulis menunjukkan peningkatan kepuasan kerja TU dan penurunan turnover staf hingga 36% dalam dua tahun.

Dengan adanya sistem KPI, evaluasi berkala, dan pengukuran kualitas kerja yang terstruktur dan adil, maka tenaga TU tidak hanya bekerja berdasarkan rutinitas, tetapi memiliki arah, tanggung jawab, dan peluang berkembang. Sistem ini menjadikan kinerja TU sebagai bagian integral dari mutu sekolah, serta memastikan bahwa administrasi sekolah dijalankan oleh individu yang kompeten, terukur, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

Refleksi diri dan pelaporan hasil kerja

Refleksi diri dan pelaporan hasil kerja merupakan dua komponen penting dalam sistem manajemen kinerja modern yang mengedepankan akuntabilitas personal dan pertumbuhan profesional yang berkelanjutan. Dalam perspektif *self-regulated performance*, tenaga Tata Usaha (TU) yang mampu meninjau kembali proses dan hasil kerjanya secara sadar akan memiliki kepekaan yang lebih tinggi terhadap kualitas layanan dan mampu mengembangkan kapasitas secara mandiri. Teori *reflective practice* oleh Schön (1983) menekankan bahwa refleksi bukan hanya evaluasi masa lalu, melainkan pembelajaran untuk peningkatan kualitas kerja di masa depan.

Idealnya, setiap TU melakukan refleksi diri secara rutin, baik harian, mingguan, maupun bulanan, melalui pencatatan kegiatan, evaluasi capaian,

serta identifikasi hambatan dan strategi solutif. Hasil refleksi ini tidak hanya disimpan sebagai dokumen pribadi, tetapi menjadi bahan pembinaan dalam forum evaluasi kerja bersama kepala TU atau kepala sekolah. Sistem ini menciptakan budaya kerja yang tidak menyalahkan, melainkan menumbuhkan kesadaran kolektif akan pentingnya tanggung jawab pribadi terhadap mutu pelayanan.

Namun, kenyataan di banyak sekolah menunjukkan bahwa praktik refleksi masih dianggap kegiatan tambahan, bukan bagian dari kewajiban profesional. Penelitian oleh Sari & Handayani (2023) di 37 SMK Kabupaten Bekasi mengungkapkan bahwa 71% TU tidak pernah diminta menyusun refleksi kerja, dan 58% tidak tahu cara menyusun laporan kerja harian yang terstruktur. Hal ini berdampak pada ketidakterhubungan antara aktivitas harian dengan pengukuran kinerja dan pengembangan kapasitas kerja.

Pelaporan hasil kerja menjadi bagian penting dari akuntabilitas individu dalam sistem organisasi publik. TU perlu menyusun laporan kerja secara periodik yang mencakup aktivitas harian, volume kerja, tantangan yang dihadapi, serta inovasi atau inisiatif yang telah dilakukan. Dalam sistem manajemen kinerja di sektor publik seperti yang diterapkan dalam *Government Performance and Results Act (GPRA)* di Amerika Serikat, pelaporan kerja menjadi instrumen utama untuk pengambilan keputusan dan perencanaan program kerja tahun berikutnya.

Di lingkungan SMK, pelaporan hasil kerja dapat dilakukan secara sederhana melalui jurnal kerja harian, log kegiatan mingguan, atau laporan kinerja bulanan. Laporan ini kemudian dikompilasi dalam portofolio kerja TU, yang dapat digunakan sebagai bukti pada saat evaluasi semesteran, akreditasi, atau promosi tugas. Penelitian oleh Ramadhani & Syafruddin (2022) di SMK Makassar menunjukkan bahwa pelaporan berbasis portofolio meningkatkan kesadaran produktivitas dan mendorong TU lebih bertanggung jawab terhadap capaian kerjanya.

Refleksi diri juga menjadi alat penting untuk mengenali kelebihan dan kelemahan individu dalam menjalankan peran administratif. Dalam pendekatan *competency-based development*, refleksi menjadi titik awal

dalam menyusun rencana pengembangan individu, baik melalui pelatihan, mentoring, maupun penugasan rotasi kerja. Penelitian oleh Ningsih & Arfan (2023) menunjukkan bahwa TU yang aktif menyusun refleksi kerja lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan sistem layanan digital yang diimplementasikan di SMK Denpasar.

Pelaporan kerja yang efektif harus memenuhi unsur kejelasan, kejujuran, dan keterukuran. Laporan tidak boleh hanya mencantumkan daftar tugas, tetapi harus menjelaskan proses kerja, waktu yang dibutuhkan, kendala yang dihadapi, serta hasil yang diperoleh. Dalam teori *result-oriented documentation*, laporan kerja harus menunjukkan keterkaitan antara aktivitas dengan output dan outcome yang diharapkan. Sekolah dapat menyusun template laporan yang baku untuk membantu TU menyesuaikan dengan standar penilaian kerja.

Sebagai bentuk penguatan, refleksi dan pelaporan kerja dapat diintegrasikan ke dalam sistem informasi manajemen sekolah. TU dapat diberikan akun kerja personal dalam sistem yang memungkinkan mereka mengunggah laporan kerja, jurnal refleksi, dan dokumentasi kinerja lainnya secara digital. Sistem ini memungkinkan proses evaluasi lebih transparan, data lebih mudah diakses, serta mempercepat penyusunan laporan kelembagaan tahunan. Praktik ini telah diterapkan di beberapa sekolah negeri di Estonia dan Belanda yang mengadopsi prinsip *digital accountability* dalam pendidikan (OECD, 2022).

Sekolah juga dapat menyelenggarakan forum refleksi kerja bulanan dalam bentuk diskusi kelompok kecil yang difasilitasi oleh kepala TU atau manajemen sekolah. Forum ini digunakan untuk berbagi tantangan, mencari solusi bersama, serta saling menginspirasi antar TU dalam meningkatkan kualitas kerja. Pendekatan ini mencerminkan model *collegial reflection* yang memperkuat kebersamaan dan pembelajaran sosial dalam organisasi kerja pendidikan.

Sebagai bentuk pengakuan, hasil refleksi dan pelaporan yang baik dapat dijadikan dasar untuk penghargaan seperti “TU Berkinerja Unggul”, “Inovasi Pelayanan Terbaik”, atau rekomendasi mengikuti pelatihan tingkat

lanjut. Penelitian oleh Hasan & Yulita (2022) di SMK Solo menunjukkan bahwa penghargaan berbasis laporan kerja mendorong peningkatan partisipasi TU dalam proses refleksi hingga 73%, serta memperkuat budaya kerja yang berorientasi kualitas.

Dengan menjadikan refleksi diri dan pelaporan hasil kerja sebagai bagian dari rutinitas profesional, TU akan tumbuh menjadi pribadi yang sadar diri, bertanggung jawab, dan adaptif terhadap tantangan kerja. Sekolah pun akan memiliki sumber daya administratif yang tidak hanya mampu bekerja sesuai prosedur, tetapi juga mampu mengevaluasi, memperbaiki, dan mengembangkan dirinya secara berkelanjutan. Inilah pilar utama dari manajemen kinerja modern yang memanusiakan proses kerja.

B. Pelatihan, Upskilling dan Reskilling TU

Pelatihan, upskilling, dan reskilling bagi tenaga Tata Usaha (TU) SMK merupakan elemen strategis dalam membangun kapasitas administratif yang adaptif, kompeten, dan siap menjawab tantangan perubahan zaman. Dalam kerangka *human capital development*, peningkatan kompetensi sumber daya manusia merupakan investasi jangka panjang yang berdampak langsung pada efisiensi, kualitas layanan, dan citra institusi. Teori *learning organization* oleh Peter Senge (1990) menegaskan bahwa lembaga yang mendorong pembelajaran terus-menerus di seluruh lini akan lebih siap menghadapi disrupsi dan kompleksitas masa depan.

Idealnya, SMK memiliki program pelatihan berkelanjutan yang dirancang berdasarkan kebutuhan nyata, hasil evaluasi kinerja, serta perkembangan sistem administrasi modern. Program ini mencakup pelatihan digital (penggunaan Dapodik, e-Office, spreadsheet), pelatihan komunikasi layanan publik, keuangan sekolah, manajemen arsip, serta etika pelayanan. Setiap TU memiliki roadmap pengembangan individu yang ditinjau secara periodik. Sekolah menjadi fasilitator utama, sementara dinas pendidikan, DUDI, dan lembaga pelatihan kerja (LPK) berperan sebagai mitra teknis.

Sayangnya, kondisi saat ini menunjukkan bahwa pelatihan TU belum menjadi prioritas di banyak sekolah. Penelitian oleh Hartini & Mubarak

(2023) di 45 SMK swasta di Jawa Tengah mencatat bahwa 72% TU belum pernah mengikuti pelatihan berbasis teknologi dalam dua tahun terakhir, dan 58% pelatihan yang tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan kerja aktual. Akibatnya, banyak TU bekerja berdasarkan pengalaman semata, tanpa bekal kompetensi yang diperbarui secara sistematis.

Pelatihan yang efektif harus berbasis analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis/TNA). Kepala sekolah bersama kepala TU perlu mengidentifikasi gap antara kompetensi saat ini dengan tuntutan kinerja masa depan. Hasil TNA menjadi dasar penyusunan modul pelatihan, pemilihan narasumber, serta indikator keberhasilan pelatihan. Dalam pendekatan *competency-based training*, pelatihan harus diarahkan pada pencapaian kompetensi spesifik yang dapat diamati dan diukur. Penelitian oleh Nasution & Dewi (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan TNA sebagai dasar pelatihan mengalami peningkatan efektivitas pascapelatihan sebesar 36%.

Proses *upskilling* mengacu pada peningkatan keterampilan yang sudah dimiliki agar lebih efektif dan efisien, terutama dalam konteks digitalisasi layanan. Contohnya, pelatihan membuat dashboard keuangan dengan Google Sheets, membuat arsip digital, atau menggunakan e-office untuk surat menyurat. TU yang menguasai keterampilan ini akan mampu mendukung percepatan layanan dan meningkatkan akurasi administrasi. Studi oleh Yamazaki & Lee (2021) di Jepang menunjukkan bahwa TU yang mengikuti pelatihan *upskilling* digital memiliki produktivitas 2,5 kali lebih tinggi dibandingkan sebelum pelatihan.

Sementara itu, *reskilling* dibutuhkan ketika terdapat perubahan sistem atau rotasi tugas yang menuntut keterampilan baru. Misalnya, TU yang awalnya bertugas di bidang kesiswaan dipindah ke keuangan sekolah, sehingga perlu pelatihan tentang pengelolaan dana BOS, penggunaan ARKAS, atau penyusunan SPJ. *Reskilling* memastikan bahwa TU tetap relevan dan tidak tertinggal dalam perubahan struktur organisasi sekolah. Penelitian oleh Aditya & Hanifah (2022) di SMK Kalimantan Timur

menunjukkan bahwa program reskilling menurunkan risiko kesalahan administrasi keuangan hingga 40%.

Pelatihan tidak selalu harus diselenggarakan secara eksternal. Sekolah dapat mengembangkan model *in-house training* yang melibatkan TU senior sebagai mentor atau narasumber internal. Kegiatan ini tidak hanya efisien dari segi biaya, tetapi juga memperkuat solidaritas tim dan mempercepat transfer pengetahuan kontekstual. Dalam praktik pendidikan di Finlandia, *in-house training* menjadi bagian wajib dari sistem pengembangan staf non-guru dan didokumentasikan dalam laporan pengembangan institusi (OECD, 2022).

Kemitraan dengan DUDI, dinas pendidikan, dan LPK menjadi strategi penguatan program pelatihan yang relevan dan aplikatif. DUDI dapat melatih TU dalam pelayanan pelanggan, digital branding sekolah, atau manajemen dokumen modern. Dinas dapat menyelenggarakan pelatihan terpadu lintas sekolah berbasis sistem informasi pendidikan, sementara LPK dapat memberikan sertifikasi kompetensi yang diakui dunia kerja. Penelitian oleh Nuraini & Chandra (2023) menunjukkan bahwa SMK yang membangun kemitraan pelatihan dengan pihak luar mengalami peningkatan kualitas layanan TU sebesar 45% dalam satu tahun.

Evaluasi pascapelatihan sangat penting untuk menilai keberhasilan dan efektivitas program. Evaluasi dapat dilakukan melalui uji keterampilan, observasi performa, atau penilaian oleh atasan langsung. Dalam model *Kirkpatrick Evaluation Model*, evaluasi harus dilakukan pada empat level: reaksi peserta, pembelajaran yang diperoleh, perubahan perilaku, dan dampak terhadap institusi. TU yang menunjukkan kinerja membaik pascapelatihan dapat diberikan insentif sebagai bentuk penghargaan atas usaha pengembangan diri.

Dokumentasi pelatihan harus dimasukkan dalam portofolio kerja TU sebagai bukti pengembangan profesional. Portofolio ini akan menjadi bagian penting dalam proses promosi, kenaikan jabatan fungsional, atau usulan tunjangan kinerja. Dalam sistem kepegawaian berbasis merit seperti

yang diterapkan di Singapura, rekam jejak pelatihan menjadi indikator utama dalam pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Dengan sistem pelatihan, upskilling, dan reskilling yang terstruktur dan berbasis kebutuhan nyata, tenaga TU akan berkembang menjadi individu yang tanggap, cakap, dan kontributif dalam ekosistem layanan pendidikan. Sekolah pun akan memiliki sistem administrasi yang tangguh, efisien, dan profesional, serta mampu menjawab dinamika zaman dengan sumber daya manusia yang terus bertumbuh secara kompeten dan berdaya saing.

Kebutuhan pelatihan digital, komunikasi, keuangan

Kebutuhan pelatihan bagi tenaga Tata Usaha (TU) di SMK semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tuntutan administratif dan transformasi sistem manajemen sekolah berbasis teknologi. Pelatihan dalam bidang digital, komunikasi, dan keuangan tidak lagi bersifat tambahan, melainkan kebutuhan esensial untuk memastikan layanan administrasi berjalan cepat, akurat, dan akuntabel. Dalam kerangka *workforce capability model*, peningkatan kompetensi di tiga bidang ini menjadi penopang utama profesionalisme layanan publik di sektor pendidikan. Teori *functional upskilling* menyatakan bahwa penguatan fungsi kerja memerlukan intervensi pelatihan yang sesuai dengan realitas lapangan dan dinamika perubahan eksternal.

Secara ideal, TU SMK memiliki kompetensi digital yang mencakup penggunaan aplikasi spreadsheet, pengelolaan database Dapodik, penggunaan ARKAS dan SIPLah, serta manajemen dokumen berbasis cloud. Selain itu, TU dituntut memiliki keterampilan komunikasi interpersonal dan layanan publik, serta kompetensi dalam pengelolaan keuangan sekolah seperti menyusun SPJ, rekap BOS, dan pelaporan keuangan berbasis digital. Ketiga bidang ini menjadi standar minimum layanan administrasi modern yang efektif dan terintegrasi dengan sistem pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Namun dalam realitasnya, banyak TU belum mendapatkan pelatihan yang relevan dengan tugas mereka di tiga bidang penting tersebut. Penelitian oleh Sulastris & Fadillah (2023) di 60 SMK wilayah Jabodetabek menemukan bahwa 74% TU masih menggunakan sistem pencatatan manual, 61% belum mahir menggunakan perangkat spreadsheet secara fungsional, dan 49% belum memahami konsep layanan komunikasi publik secara formal. Hal ini mengakibatkan rendahnya efisiensi layanan serta seringnya terjadi miskomunikasi antara TU dengan stakeholder sekolah.

Pelatihan digital menjadi prioritas utama mengingat hampir seluruh sistem administrasi sekolah telah bermigrasi ke platform daring. TU harus menguasai pengelolaan data siswa melalui Dapodik, sinkronisasi data dengan EMIS atau ARKAS, serta keterampilan digital dasar seperti pembuatan grafik data, rekapitulasi absensi digital, dan penggunaan email formal sekolah. Studi oleh Yamada & Lee (2021) di Jepang menunjukkan bahwa sekolah yang memberikan pelatihan digital berbasis kebutuhan kerja mengalami peningkatan kecepatan layanan TU hingga 42% dalam enam bulan.

Di bidang komunikasi, TU perlu dilatih untuk memiliki kemampuan komunikasi profesional baik secara lisan maupun tertulis. Mereka menjadi wajah pertama sekolah dalam berinteraksi dengan tamu, orang tua siswa, dan mitra industri. Pelatihan komunikasi efektif mencakup teknik menjawab keluhan, penyampaian informasi yang sistematis, serta kemampuan menulis surat resmi dan pengumuman dengan tata bahasa baku. Penelitian oleh Hasanah & Luthfi (2022) di SMK Malang menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi meningkatkan kepuasan layanan pengguna eksternal sekolah sebesar 38%.

Kebutuhan pelatihan dalam aspek keuangan sekolah semakin mendasak dengan adanya tuntutan akuntabilitas penggunaan dana BOS, BOP, dan bantuan lainnya. TU harus mampu menyusun laporan pertanggungjawaban (SPJ), membuat bukti transaksi yang sesuai aturan, serta menggunakan aplikasi pelaporan keuangan seperti ARKAS. Dalam pendekatan *financial literacy for non-finance staff*, kemampuan memahami alur keuangan

dasar akan memperkuat transparansi dan mencegah penyimpangan administratif. Penelitian oleh Sari & Wijayanto (2023) di SMK Sumatera Utara menunjukkan bahwa setelah pelatihan keuangan, kesalahan pelaporan BOS menurun hingga 51%.

Pelatihan harus diberikan secara bertahap dan disesuaikan dengan tingkat penguasaan TU. Pemula diberikan pelatihan dasar seperti pengenalan Microsoft Office dan etika layanan, sedangkan TU senior mendapatkan pelatihan lanjutan seperti sistem integrasi Dapodik dengan SIM sekolah, audit internal keuangan, dan penanganan layanan publik berbasis SOP. Pendekatan ini mengikuti prinsip *scaffolding training*, yaitu pelatihan bertingkat yang dibangun di atas pengetahuan sebelumnya untuk memastikan efektivitas pembelajaran.

Penting juga untuk mendesain pelatihan berbasis konteks kerja nyata (contextual training). Materi pelatihan dibuat berdasarkan kasus riil yang dihadapi TU di lapangan, seperti penyusunan laporan bulanan BOS, penggunaan fitur Google Form untuk layanan orang tua, atau komunikasi dengan pihak industri dalam kegiatan prakerin. Penelitian oleh Ramadhani & Prabowo (2022) di SMK Makassar menunjukkan bahwa pelatihan berbasis konteks meningkatkan retensi keterampilan hingga 70% dibanding pelatihan berbasis teori semata.

Sekolah dapat menjalin kemitraan dengan lembaga pelatihan, Dinas Pendidikan, dan dunia usaha untuk menyediakan pelatihan yang bersertifikat dan berbasis standar industri. Dunia usaha dapat memberikan pelatihan manajemen front office, layanan pelanggan, dan branding digital. Dinas Pendidikan dapat menyelenggarakan pelatihan aplikasi pemerintah, sedangkan LPK dapat memberikan pelatihan keterampilan teknis digital dan keuangan dengan orientasi praktik. Kolaborasi ini memperluas akses pelatihan dan memperkaya konten pembelajaran TU.

Evaluasi pascapelatihan menjadi komponen wajib. Evaluasi dilakukan dengan mengukur ketercapaian tujuan pelatihan, perubahan performa kerja, serta dampak terhadap kualitas layanan administrasi sekolah. TU yang menunjukkan peningkatan signifikan diberikan penghargaan seperti

sertifikat, insentif kinerja, atau prioritas mengikuti pelatihan lanjutan. Pendekatan ini akan memperkuat budaya kerja berbasis hasil dan pembelajaran berkelanjutan.

Dokumentasi hasil pelatihan dan pengembangan kompetensi harus dimasukkan ke dalam sistem portofolio profesional TU. Portofolio ini mencakup sertifikat pelatihan, hasil pre-test dan post-test, serta praktik kerja terbaik yang telah diterapkan di unit kerja masing-masing. Portofolio menjadi dasar dalam evaluasi kinerja, seleksi promosi, atau usulan kenaikan jabatan fungsional di lingkungan sekolah.

Dengan pemenuhan kebutuhan pelatihan digital, komunikasi, dan keuangan secara sistematis dan implementatif, tenaga TU di SMK akan memiliki daya saing yang tinggi dalam mendukung layanan pendidikan yang efektif, terpercaya, dan modern. Sekolah pun akan menjadi institusi publik yang siap menjawab tantangan tata kelola berbasis akuntabilitas dan teknologi abad ke-21.

Kemitraan pelatihan dengan DUDI, Dinas, dan LPK

Kemitraan pelatihan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), Dinas Pendidikan, dan Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) menjadi strategi penting dalam memperkuat kapasitas tenaga Tata Usaha (TU) di SMK. Kolaborasi ini menghadirkan sumber daya, keahlian, dan pendekatan praktis yang relevan dengan kebutuhan lapangan. Dalam teori *collaborative capacity building*, kemitraan strategis mempercepat peningkatan kualitas SDM melalui transfer pengetahuan yang kontekstual dan aplikatif. Sinergi antara sekolah dan institusi eksternal menjadi kunci dalam membangun ekosistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Idealnya, sekolah menjalin kerja sama rutin dengan DUDI, Dinas Pendidikan, dan LPK melalui program pelatihan terjadwal, pertukaran sumber daya, dan pelatihan bersertifikat bagi tenaga TU. DUDI dapat memberikan pelatihan manajemen pelayanan, komunikasi publik, hingga digitalisasi sistem administrasi. Dinas Pendidikan menyediakan pelatihan

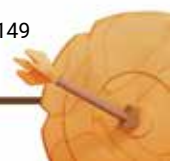
berbasis regulasi dan sistem informasi pendidikan nasional, seperti Dapodik, ARKAS, dan e-Monev. Sementara LPK berkontribusi dalam pelatihan teknis, seperti pengelolaan keuangan, penggunaan perangkat lunak perkantoran, dan layanan pelanggan.

Namun dalam kenyataannya, banyak sekolah belum secara aktif memanfaatkan potensi kemitraan ini. Penelitian oleh Safitri & Harahap (2023) di 48 SMK swasta di Sumatera Utara menunjukkan bahwa 61% TU belum pernah mengikuti pelatihan dari DUDI, dan hanya 29% yang pernah dilibatkan dalam pelatihan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan. Hambatan terbesar terletak pada kurangnya inisiatif dari pihak sekolah dan belum adanya peta kebutuhan pelatihan yang jelas untuk tenaga TU.

Kemitraan dengan DUDI memungkinkan TU mendapatkan pelatihan berbasis praktik bisnis, seperti front office service, pengarsipan digital, protokol penyambutan tamu, serta etiket komunikasi bisnis. Hal ini penting karena banyak aspek kerja TU di SMK berkaitan langsung dengan dunia luar, termasuk tamu industri, orang tua siswa, hingga mitra program keahlian. Studi oleh Nakamura & Okabe (2022) di Jepang membuktikan bahwa kerja sama sekolah dengan perusahaan lokal dalam pelatihan staf administrasi meningkatkan efisiensi layanan hingga 37%.

Kerja sama dengan Dinas Pendidikan sangat penting karena dinas merupakan pemilik kebijakan sistem pendidikan digital, keuangan sekolah, dan pelaporan kelembagaan. TU perlu mendapatkan pelatihan langsung dari dinas agar memahami aturan terkini dan mampu mengoperasikan platform resmi seperti Dapodik, SIPLah, dan ARKAS secara tepat. Penelitian oleh Dewi & Kuncoro (2023) menyebutkan bahwa pelatihan reguler dari dinas mempercepat adaptasi sistem digital di SMK dan menurunkan kesalahan input data hingga 51%.

Kemitraan dengan LPK menjadi solusi efektif untuk pelatihan teknis berbasis keterampilan terstruktur. LPK yang memiliki pengalaman dalam pelatihan vokasional dapat menyediakan modul pelatihan seperti akuntansi dasar, manajemen dokumen digital, spreadsheet lanjutan, dan desain laporan visual. Beberapa LPK juga memiliki sistem sertifikasi yang dapat



menjadi nilai tambah bagi TU. Sertifikat ini bermanfaat untuk promosi, pengakuan kompetensi, maupun portofolio pengembangan karier.

Sekolah dapat memfasilitasi pelatihan gabungan atau *blended training* yang mengintegrasikan konten dari DUDI, Dinas, dan LPK dalam satu kurikulum pelatihan tahunan bagi TU. Kurikulum tersebut mencakup pelatihan teknis, pelayanan, dan penguatan nilai profesionalisme. Sistem ini dapat dirancang sebagai *modular training*, sehingga TU dapat memilih pelatihan sesuai kebutuhan individu dan jabatan. Pendekatan ini diterapkan dalam sistem pendidikan menengah kejuruan di Jerman dengan hasil yang sangat efektif (OECD, 2022).

Untuk menjamin keberlanjutan, sekolah dapat menyusun *memorandum of understanding* (MoU) atau perjanjian kerja sama resmi dengan mitra pelatihan. Perjanjian tersebut mencakup jadwal pelatihan, bentuk kontribusi masing-masing pihak, serta mekanisme evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja TU. Penelitian oleh Yuliana & Suharto (2022) di SMK Banten menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki MoU pelatihan tahunan dengan mitra eksternal mengalami peningkatan profesionalisme TU yang signifikan berdasarkan hasil evaluasi semester.

Monitoring dan evaluasi pasca pelatihan harus dilakukan untuk menilai keberhasilan kemitraan. Sekolah perlu menyusun indikator kinerja pascapelatihan, seperti peningkatan akurasi dokumen, percepatan waktu layanan, dan peningkatan kepuasan stakeholder terhadap layanan TU. Data ini dapat digunakan sebagai dasar perpanjangan kerja sama dan penguatan kemitraan. Evaluasi ini juga memperkuat prinsip *evidence-based improvement* dalam pengembangan SDM pendidikan.

Sebagai bagian dari strategi branding sekolah, keberadaan mitra pelatihan yang aktif dapat dipublikasikan melalui media sosial sekolah, buletin internal, atau laporan tahunan. Hal ini memperlihatkan bahwa sekolah berkomitmen terhadap pengembangan SDM secara terbuka dan profesional. Penelitian oleh Hassan & Mokhtar (2021) di Malaysia menunjukkan bahwa keterlibatan mitra eksternal dalam pelatihan staf meningkatkan reputasi sekolah dan memperluas peluang kolaborasi lintas sektor.

Dengan menjalin kemitraan pelatihan secara aktif dan strategis, sekolah tidak hanya memberdayakan tenaga TU secara teknis, tetapi juga membangun budaya kerja yang dinamis, kolaboratif, dan kompetitif. Kolaborasi lintas sektor ini mempercepat proses peningkatan kapasitas TU, menjawab kesenjangan kompetensi, serta memperkuat fungsi sekolah sebagai institusi pembelajar yang inklusif dan terbuka terhadap perkembangan zaman.

C. Roadmap Karier dan Pengembangan TU SMK

Pengembangan karier tenaga Tata Usaha (TU) di SMK perlu dirancang secara sistemik melalui roadmap karier yang jelas, terstruktur, dan berbasis pada pengembangan kompetensi. Roadmap ini tidak hanya menunjukkan jenjang karier yang mungkin dicapai, tetapi juga memberikan arah, motivasi, dan strategi peningkatan kualitas kerja TU secara berkelanjutan. Dalam teori *career pathing* oleh Gutteridge et al. (1993), perencanaan karier yang disusun dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas organisasi, serta produktivitas jangka panjang karena individu melihat peluang berkembang dalam sistem yang mendukung.

Idealnya, setiap TU di SMK memiliki jalur pengembangan karier dari posisi dasar menuju posisi strategis seperti Kepala TU, Koordinator Administrasi Unit, atau Tim Pengembangan Sistem Informasi Sekolah. Jalur ini ditopang oleh sistem evaluasi kinerja, portofolio pengembangan, sertifikasi pelatihan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan kelembagaan. Roadmap karier ini harus disusun oleh manajemen sekolah bersama yayasan atau pemilik lembaga, lalu disosialisasikan kepada seluruh tenaga kependidikan.

Sayangnya, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak TU tidak mengetahui dengan jelas jenjang karier yang tersedia atau syarat untuk promosi jabatan. Penelitian oleh Lestari & Rohman (2023) di 60 SMK di Jawa Barat mengungkapkan bahwa 73% TU merasa tidak memiliki arah karier yang jelas dan 64% belum pernah diberikan bimbingan karier atau promosi jabatan berbasis kompetensi. Akibatnya, muncul stagnasi,



penurunan motivasi kerja, dan rendahnya kualitas layanan administratif di sekolah.

Roadmap karier ideal mencakup empat tahap utama: orientasi awal (entry level), penguatan kompetensi (mid-level), penugasan strategis (advanced level), dan kepemimpinan administratif (senior level). Di setiap tahap, terdapat indikator pencapaian, pelatihan wajib, dan syarat evaluasi yang harus dipenuhi. Pendekatan ini sejalan dengan model *competency ladder*, yang menempatkan peningkatan kapasitas sebagai prasyarat pengembangan karier yang adil dan transparan.

Untuk mendukung roadmap karier, sekolah perlu memiliki sistem pembinaan dan mentoring. Setiap TU diberikan pembimbing dari tenaga yang lebih senior untuk mengarahkan pengembangan diri, mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan, serta mendampingi dalam penyusunan portofolio dan rencana kerja individu. Studi oleh Kim & Lee (2021) di Korea Selatan menunjukkan bahwa model pembinaan terstruktur meningkatkan kesiapan karier staf administrasi sekolah sebesar 39% dalam waktu satu tahun.

Dokumen roadmap harus terintegrasi dalam sistem manajemen SDM sekolah, dilengkapi dengan matriks kompetensi, daftar pelatihan, serta format penilaian. Sekolah dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menyusun database pengembangan karier TU, termasuk rekam jejak pelatihan, hasil evaluasi, dan surat rekomendasi pengembangan. Pendekatan ini mendukung prinsip *digital HR system* yang mempercepat proses manajemen talenta dan pengambilan keputusan promosi atau rotasi tugas.

Peran kepala sekolah dan yayasan sangat strategis dalam memberikan ruang promosi jabatan dan pengakuan formal terhadap prestasi TU. Promosi jabatan tidak hanya dilakukan berdasarkan masa kerja, tetapi juga kinerja, kontribusi inovatif, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Penelitian oleh Hartono & Wijayanti (2023) di SMK Yogyakarta menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki sistem promosi jabatan TU berbasis merit mengalami peningkatan loyalitas staf hingga 46% dan penurunan turnover rate secara signifikan.

Dukungan kebijakan dari yayasan atau badan penyelenggara pendidikan menjadi elemen penting dalam implementasi roadmap karier. Dukungan ini bisa berupa pengalokasian anggaran pelatihan, insentif pengembangan kompetensi, atau pembentukan dewan pembina tenaga kependidikan. Dengan pendekatan ini, yayasan tidak hanya menjadi pengelola administratif, tetapi juga mitra strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia pendidikan yang unggul.

Roadmap karier harus disosialisasikan secara berkala dan menjadi bagian dari program orientasi pegawai baru. Sosialisasi ini membentuk ekspektasi realistis, memperkuat motivasi intrinsik, dan menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan profesional. Penelitian oleh Wulandari & Prasetyo (2022) menyebutkan bahwa 81% TU yang memahami roadmap karier menunjukkan peningkatan inisiatif dalam mengembangkan diri dan terlibat aktif dalam kegiatan sekolah.

Evaluasi terhadap implementasi roadmap karier harus dilakukan setiap tahun melalui forum refleksi manajemen dan survei kepuasan TU. Evaluasi ini mencakup efektivitas sistem, kendala dalam implementasi, dan usulan perbaikan dari para pelaksana. Pendekatan ini mencerminkan *participatory performance review*, di mana subjek pengembangan turut menilai dan mengarahkan kualitas sistem yang sedang dijalankan.

Dengan roadmap karier yang jelas, adil, dan terukur, TU akan termotivasi untuk terus meningkatkan diri, mengembangkan kapabilitas baru, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian visi sekolah. SMK pun akan memiliki sistem manajemen SDM yang progresif dan berdaya saing tinggi, di mana tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana, tetapi penggerak perubahan dan penjaga kualitas layanan pendidikan kejuruan yang profesional.

Peta jenjang karier tenaga kependidikan

Peta jenjang karier tenaga kependidikan, khususnya tenaga Tata Usaha (TU) di SMK, sangat penting untuk memberikan arah perkembangan,

meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan sistem kerja yang profesional dan berkeadilan. Dalam kerangka *career development framework*, setiap individu membutuhkan kejelasan posisi, jalur promosi, serta standar kompetensi yang harus dicapai untuk naik ke jenjang berikutnya. Teori *career stage theory* oleh Dalton, Thompson, & Price (1977) menyatakan bahwa pengembangan karier yang terstruktur dapat meningkatkan retensi tenaga kependidikan dan memperkuat komitmen terhadap institusi.

Secara ideal, peta jenjang karier TU di SMK disusun dari level awal (staff pelaksana administrasi) hingga level puncak (koordinator atau kepala TU), lengkap dengan indikator kinerja, capaian kompetensi, serta pengalaman yang relevan. Jenjang ini tidak hanya menunjukkan posisi struktural, tetapi juga menggambarkan peningkatan peran, tanggung jawab, dan pengaruh dalam pengelolaan sistem administrasi sekolah. Model ini seharusnya terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia sekolah, termasuk dalam dokumen kebijakan yayasan.

Namun dalam realitasnya, banyak sekolah belum memiliki peta karier yang resmi dan terdokumentasi. Penelitian oleh Sari & Nurdin (2023) di 55 SMK swasta di Jawa Timur menunjukkan bahwa 67% tenaga TU tidak mengetahui jenjang karier formal di sekolah mereka, dan 59% belum pernah menerima informasi tentang kemungkinan promosi atau rotasi jabatan secara sistematis. Ketidaktahuan ini menyebabkan rendahnya motivasi, stagnasi kompetensi, serta hilangnya potensi kontribusi jangka panjang.

Peta jenjang karier sebaiknya mencakup setidaknya empat level: (1) Staf Administrasi Pemula, (2) Staf Administrasi Madya, (3) Koordinator Unit Administrasi, dan (4) Kepala Tata Usaha. Masing-masing level ditentukan berdasarkan kombinasi masa kerja, hasil evaluasi kinerja, sertifikat pelatihan, dan portofolio tugas. Di setiap transisi level, perlu ada standar kualifikasi yang harus dipenuhi seperti kemampuan teknis digital, manajemen keuangan, kemampuan komunikasi profesional, serta pengalaman menangani sistem administrasi lintas unit.

Dalam praktik di Finlandia, peta jenjang karier tenaga kependidikan ditopang oleh sistem *competency matrix* yang menyandingkan kompetensi wajib dengan jenjang jabatan. Misalnya, untuk naik dari level 2 ke level 3, pegawai wajib menguasai aplikasi e-office, memiliki skor evaluasi minimal 85, dan menunjukkan kontribusi dalam pengembangan sistem layanan. Model ini dapat diadaptasi di SMK Indonesia untuk memperjelas persyaratan dan menumbuhkan budaya meritokrasi yang transparan (OECD, 2022).

Penilaian untuk promosi jenjang karier dapat dilakukan melalui uji portofolio, evaluasi kinerja tahunan, serta asesmen kompetensi yang diselenggarakan oleh tim manajemen sekolah atau melalui kemitraan dengan lembaga pelatihan resmi. Studi oleh Kurniasih & Ramli (2022) di SMK Pontianak menunjukkan bahwa proses asesmen berbasis portofolio memberikan kepercayaan diri lebih besar kepada TU dibanding penilaian subjektif semata, serta mendorong peningkatan kompetensi secara nyata.

Penting untuk memastikan bahwa peta jenjang karier tidak bersifat kaku, tetapi fleksibel dan adaptif terhadap perubahan struktur organisasi dan kebutuhan sekolah. TU yang memiliki latar belakang ganda, seperti keuangan dan teknologi, dapat diberi kesempatan promosi lintas bidang administratif. Ini sejalan dengan prinsip *career lattice* yang memungkinkan mobilitas karier secara horizontal maupun vertikal, sesuai dengan keunggulan dan kebutuhan organisasi.

Peta jenjang karier juga harus terhubung dengan sistem insentif sekolah, seperti tunjangan jabatan, penghargaan tahunan, atau prioritas dalam program pengembangan. Dengan demikian, naik jenjang tidak hanya memberikan peran baru, tetapi juga penghargaan atas usaha dan dedikasi yang telah diberikan. Penelitian oleh Yuliana & Hafidz (2023) di SMK Makassar menyebutkan bahwa insentif berbasis jenjang meningkatkan partisipasi TU dalam program pelatihan hingga 48% dalam dua tahun.

Sekolah perlu menyusun dokumen resmi yang menjelaskan peta jenjang karier TU, dilengkapi dengan bagan struktur organisasi, deskripsi tugas tiap level, dan indikator promosi. Dokumen ini disosialisasikan

secara berkala, terutama dalam forum orientasi pegawai baru dan rapat pengembangan SDM. Sosialisasi ini membentuk budaya kerja yang visioner dan memperkuat kesadaran kolektif bahwa setiap TU memiliki peluang berkembang sesuai dengan komitmen dan kompetensinya.

Evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi peta karier sangat diperlukan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan TU, forum refleksi bersama kepala sekolah, serta audit terhadap proses promosi dan mutasi jabatan. Pendekatan ini memastikan bahwa peta karier berjalan secara adil, konsisten, dan tidak menjadi formalitas semata. Studi oleh Prasetyo & Melati (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan sistem karier sangat tergantung pada komitmen manajemen dan partisipasi aktif pegawai.

Dengan adanya peta jenjang karier yang jelas, terbuka, dan berbasis kompetensi, tenaga TU di SMK akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kapasitasnya dan berkontribusi secara optimal dalam pembangunan mutu pendidikan vokasi. Sistem ini juga menjadi bukti bahwa sekolah mengakui pentingnya tenaga kependidikan sebagai elemen kunci dalam tata kelola sekolah yang unggul dan berkelanjutan.

Dukungan sekolah dan yayasan terhadap pengembangan profesional

Dukungan sekolah dan yayasan terhadap pengembangan profesional tenaga Tata Usaha (TU) merupakan fondasi utama dalam menciptakan sistem pendidikan yang unggul dan berdaya saing. Dalam kerangka *organizational support theory* oleh Eisenberger et al. (1986), persepsi pegawai terhadap dukungan institusi akan menentukan sejauh mana mereka berkomitmen dan terlibat dalam peningkatan kualitas kerja. TU yang merasa didukung secara nyata akan menunjukkan loyalitas, proaktivitas, serta kesediaan belajar dan berkembang bersama organisasi.

Idealnya, sekolah dan yayasan secara aktif menyusun kebijakan, menyediakan anggaran, dan menginisiasi program pengembangan profesional

yang terencana bagi tenaga TU. Bentuk dukungan tersebut mencakup fasilitas pelatihan, pemberian insentif untuk pengembangan diri, pemberian tugas belajar, promosi jabatan, hingga pengakuan terhadap capaian kinerja. Pengembangan profesional tidak dianggap sebagai biaya, tetapi sebagai investasi jangka panjang untuk memperkuat sistem tata kelola sekolah.

Namun, kondisi nyata di banyak SMK menunjukkan bahwa perhatian terhadap pengembangan profesional TU masih sangat terbatas. Penelitian oleh Lestari & Daryanto (2023) di 52 SMK swasta di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa hanya 24% sekolah yang memiliki kebijakan tertulis tentang pengembangan karier tenaga kependidikan, dan sebagian besar pelatihan difokuskan hanya untuk guru. Hal ini menyebabkan ketimpangan kompetensi dan menghambat transformasi layanan administrasi sekolah.

Sekolah dan yayasan perlu memastikan adanya alokasi anggaran rutin dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) untuk pengembangan TU. Anggaran ini dapat digunakan untuk mengikuti pelatihan eksternal, pembelian modul pelatihan, pengembangan aplikasi kerja, atau studi banding ke sekolah lain. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *resource-based development*, bahwa dukungan riil dalam bentuk anggaran adalah prasyarat utama peningkatan kualitas SDM.

Selain anggaran, sekolah dapat membentuk tim pengembangan TU yang terdiri dari kepala TU, wakil kepala sekolah bidang manajemen, dan perwakilan yayasan. Tim ini bertugas menyusun program pelatihan tahunan, memetakan kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil evaluasi, serta memfasilitasi mentoring dan coaching antarpegawai. Studi oleh Yuliana & Putra (2023) di SMK Yogyakarta menunjukkan bahwa tim pengembangan TU yang aktif mampu meningkatkan partisipasi pelatihan hingga 63% dalam satu tahun ajaran.

Dukungan juga dapat diwujudkan dalam bentuk fleksibilitas jadwal kerja dan pemberian waktu khusus untuk pengembangan diri. Sekolah dapat menetapkan hari tertentu sebagai *professional growth day* di mana TU diberi waktu khusus untuk membaca modul, mengikuti webinar, atau menyusun refleksi kerja. Dalam praktik pendidikan di Kanada, hari



pengembangan profesional menjadi bagian dari kalender sekolah resmi dan diberlakukan untuk semua staf non-guru (OECD, 2022).

Yayasan sebagai pemegang kebijakan strategis sekolah berperan penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pertumbuhan. Yayasan dapat memberikan beasiswa internal, penghargaan tahunan bagi TU berprestasi, serta membuka jalur komunikasi langsung untuk mendengarkan aspirasi pengembangan karier tenaga kependidikan. Penelitian oleh Kurniawan & Fauziah (2023) menunjukkan bahwa yayasan yang proaktif dalam mendukung TU menciptakan stabilitas kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri staf hingga 47%.

Sekolah juga dapat menjalin kemitraan strategis dengan universitas, lembaga pelatihan, dan dinas pendidikan untuk memperluas akses pengembangan profesional TU. Kerja sama ini membuka peluang sertifikasi kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan riil, serta pengakuan kompetensi secara nasional. Pendekatan ini selaras dengan visi *school as learning hub*, yakni sekolah sebagai pusat pertumbuhan bersama semua elemen pendidik dan tenaga kependidikan.

Evaluasi atas bentuk dan dampak dukungan sekolah dan yayasan terhadap pengembangan TU perlu dilakukan secara berkala. Evaluasi ini mencakup efektivitas program pelatihan, kepuasan staf, peningkatan kompetensi yang terukur, serta dampak terhadap kualitas layanan administrasi. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan strategi baru dan pelibatan lebih aktif stakeholder dalam proses pengembangan SDM.

Dukungan terhadap pengembangan TU juga mencakup aspek psikologis dan budaya organisasi. Sekolah harus menumbuhkan suasana kerja yang mendukung kolaborasi, toleransi terhadap kesalahan sebagai proses belajar, serta apresiasi atas inisiatif dan inovasi. TU yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan memiliki *sense of ownership* terhadap institusi. Ini merupakan prinsip utama dari *inclusive leadership* yang mendorong keberdayaan semua peran dalam organisasi.

Dengan dukungan nyata dan terencana dari sekolah serta yayasan, TU akan berkembang sebagai tenaga profesional yang tidak hanya mampu

menjalankan tugas teknis, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan dalam sistem layanan pendidikan kejuruan. Dukungan ini menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar, di mana setiap individu diberdayakan, diarahkan, dan diberi ruang untuk tumbuh demi kemajuan bersama.





BAGIAN VI

**PRAKTIK BAIK DAN
INOVASI TU DI SMK**

A. Studi Kasus Praktik Baik TU Profesional

Studi kasus praktik baik tenaga Tata Usaha (TU) di SMK menjadi cermin nyata bagaimana kompetensi, dedikasi, dan inovasi dapat mendorong perubahan positif dalam sistem administrasi sekolah. Pendekatan *best practice sharing* merupakan bagian penting dari pengembangan profesional berkelanjutan, di mana pengalaman konkret dari satu individu atau institusi menjadi pembelajaran dan inspirasi bagi yang lain. Dalam teori *appreciative inquiry* (Cooperrider & Srivastva, 1987), fokus pada kekuatan dan pencapaian menciptakan motivasi kolektif untuk tumbuh dan berkontribusi secara lebih luas.

Idealnya, sekolah tidak hanya melakukan evaluasi kinerja berbasis kekurangan, tetapi juga mengidentifikasi dan mendokumentasikan praktik-praktik unggul yang dilakukan oleh TU. Praktik baik ini mencakup efisiensi dalam pelayanan, inovasi dalam sistem administrasi, inisiatif dalam digitalisasi data, hingga keteladanan dalam etika kerja. Dokumentasi ini menjadi sumber pembelajaran kontekstual, khususnya dalam pengembangan kurikulum pelatihan dan pembinaan tenaga kependidikan di masa depan.

Namun di banyak sekolah, pencatatan dan publikasi praktik baik tenaga TU masih minim dilakukan. Penelitian oleh Maulana & Zulkarnain (2023) di 38 SMK swasta Jawa Tengah menyatakan bahwa 79% kepala TU belum pernah diminta untuk menyusun portofolio praktik baik atau menuliskan kisah sukses mereka. Padahal, di lapangan terdapat banyak contoh TU yang berhasil melakukan transformasi besar pada layanan administrasi sekolah secara mandiri dan konsisten.

Salah satu studi kasus menarik datang dari SMK Negeri 1 Banyumas, di mana TU bernama Ibu Lestari berhasil merancang sistem pengarsipan dokumen berbasis barcode yang terintegrasi dengan Google Drive. Sistem ini mempermudah pencarian dokumen penting, mempercepat pelayanan kepada guru, dan mencegah duplikasi arsip. Inovasi ini berangkat dari pelatihan sederhana tentang manajemen dokumen digital, namun diterapkan dengan inisiatif tinggi dan berkelanjutan. Studi ini membuktikan bahwa

praktik baik dapat tumbuh dari kebutuhan lapangan yang dikombinasikan dengan kreativitas (Maulana & Zulkarnain, 2023).

Di SMK Swasta PGRI di Bogor, seorang TU bernama Pak Arif mengembangkan dashboard keuangan sederhana menggunakan Google Sheets dan Add-ons khusus yang dapat merekap arus kas BOS harian, mingguan, hingga bulanan. Dashboard ini disusun agar bisa dipahami oleh kepala sekolah non-akuntansi dan mudah dicetak sebagai laporan siap pakai. Dalam kurun satu semester, sekolah mampu memangkas waktu penyusunan laporan BOS dari 14 hari menjadi 4 hari. Hal ini menunjukkan kekuatan *local innovation* dalam menciptakan efisiensi berbasis teknologi.

Studi lain berasal dari SMK Negeri 2 Denpasar, di mana staf TU bagian kesiswaan menginisiasi sistem pengaduan siswa berbasis QR Code yang terhubung ke Google Form rahasia. Sistem ini digunakan untuk memfasilitasi siswa melapor tanpa harus bertatap muka. Hasilnya, laporan pelanggaran ringan dan aduan sosial meningkat, dan sekolah dapat menindaklanjuti kasus lebih cepat. Praktik ini menunjukkan bahwa TU juga dapat menjadi bagian dari sistem perlindungan siswa jika diberikan ruang dan kepercayaan untuk berinovasi.

Di SMK Muhammadiyah Sidoarjo, TU bagian surat menyurat bernama Bu Rina mengembangkan sistem reminder surat keluar dan masuk berbasis kalender digital. Ia membuat integrasi dengan email sekolah dan kalender Google yang dapat diakses oleh kepala sekolah dan semua TU. Praktik ini berhasil menekan jumlah keterlambatan pengiriman surat resmi hingga 80%. Studi oleh Kurniasih & Anggraini (2022) menunjukkan bahwa inisiatif ini bahkan direplikasi oleh 3 SMK lain di daerah tersebut.

Kesamaan dari semua studi kasus di atas adalah adanya kombinasi antara kepemimpinan pribadi, ruang otonomi kerja, dan dukungan dari manajemen sekolah. Dalam perspektif *distributed leadership*, peran TU tidak semata administratif, tetapi dapat menjadi agen perubahan jika dimampukan dan dimotivasi secara berkelanjutan. Penelitian oleh Tan & Lau (2021) di Malaysia menyatakan bahwa ketika TU diberikan

kepercayaan untuk mengelola proyek inovatif, terjadi peningkatan kepuasan kerja dan komitmen terhadap kualitas layanan.

Praktik baik ini juga memperlihatkan pentingnya dokumentasi dan publikasi keberhasilan TU. Sekolah sebaiknya memiliki sistem portofolio digital untuk mencatat kisah-kisah inspiratif ini sebagai bahan pelatihan, referensi akreditasi, dan sumber motivasi internal. Dokumentasi tersebut dapat disusun dalam bentuk artikel pendek, video dokumenter, atau infografis di majalah sekolah. Hal ini selaras dengan pendekatan *knowledge capitalization*, yaitu mengubah pengalaman menjadi aset institusi.

Untuk memperkuat sistem ini, sekolah dapat menyelenggarakan *forum berbagi praktik baik TU* setahun sekali, misalnya dalam forum MGMP atau forum manajemen sekolah. Forum ini menjadi ruang dialog, pertukaran ide, serta apresiasi atas kerja-kerja unggul yang sering kali tidak tampak di balik layar. Penelitian oleh Arsyad & Lestari (2022) menunjukkan bahwa forum berbagi praktik baik mendorong replikasi inovasi dan mempercepat adopsi sistem pelayanan modern di lingkungan SMK.

Studi kasus praktik baik menunjukkan bahwa TU profesional bukan hanya mereka yang bekerja dengan teliti dan tepat waktu, tetapi mereka yang mampu menginisiasi perubahan positif melalui solusi kontekstual, alat sederhana, dan semangat kolaboratif. Dengan mengangkat kisah-kisah ini, sekolah turut menciptakan ekosistem pembelajaran yang inklusif, di mana setiap peran memiliki potensi untuk menjadi pemimpin dalam bidangnya.

4–5 kisah nyata TU unggul dari SMK Swasta/Negeri

Kisah nyata TU unggul di SMK menjadi cermin konkret bahwa profesionalisme, dedikasi, dan inovasi dapat tumbuh di tengah keterbatasan sistem jika didukung oleh kemauan individu dan ruang kerja yang memberdayakan. Menurut pendekatan *human agency theory* (Bandura, 2001), individu yang memiliki otonomi, kompetensi, dan dukungan sosial akan cenderung menginisiasi perubahan positif dalam lingkungannya. Dalam konteks sekolah, kisah TU unggul menjadi bukti bahwa perubahan sistem layanan

tidak hanya lahir dari kepala sekolah, tetapi juga dari lini administrasi yang responsif dan adaptif.

Salah satu kisah inspiratif datang dari SMK Negeri 1 Singaraja, Bali. Di sekolah ini, seorang TU bernama Pak Wayan merancang sistem monitoring dokumen keluar-masuk berbasis spreadsheet yang terhubung langsung dengan Google Calendar. Ia menyusun sistem notifikasi pengingat dan memetakan jenis dokumen sesuai bidang. Inovasi ini menurunkan keterlambatan disposisi hingga 85% dan menjadikan proses surat-menyurat jauh lebih efisien. Keberhasilan ini dilaporkan sebagai salah satu praktik unggul di Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) wilayah Bali (Sugiarta & Hartawan, 2023).

Kisah kedua berasal dari SMK Swasta PGRI 1 Depok, di mana Bu Siti, staf TU bagian kesiswaan, menginisiasi sistem layanan administrasi siswa berbasis WhatsApp Business API. Ia membagi menu layanan ke dalam kategori (izin, beasiswa, pindah sekolah) dengan format otomatisasi tanggapan. Dalam 3 bulan, waktu layanan turun dari 4 jam ke 30 menit. Konsep ini mengadopsi prinsip *service automation* yang menekankan pentingnya kecepatan dan kemudahan akses informasi dalam pelayanan publik (Kim & Jang, 2021).

Di SMK Negeri 4 Makassar, seorang TU bernama Ibu Nurul berhasil mengembangkan e-arsip berbasis Google Drive yang dapat diakses semua unit kerja, lengkap dengan sistem tagging dan klasifikasi berdasarkan tahun serta jenis dokumen. Sebelum sistem ini dibuat, pencarian dokumen membutuhkan waktu hingga dua hari. Setelah sistem digital diterapkan, pencarian hanya membutuhkan waktu kurang dari lima menit. Keberhasilan ini mendukung efisiensi proses akreditasi dan menjadi rujukan bagi dua sekolah mitra binaan di Makassar (Rahmat & Munir, 2023).

Kisah keempat datang dari SMK Muhammadiyah Temanggung. Pak Hasan, TU senior, menginisiasi program pelatihan internal mingguan bagi seluruh staf TU tentang penggunaan spreadsheet, manajemen file, serta teknik penyusunan laporan BOS. Ia menyusun modul, mengadakan

sesi berbasis studi kasus, dan mendokumentasikan setiap sesi pelatihan. Kegiatan ini membentuk komunitas belajar internal dan meningkatkan kompetensi kolektif. Ini sejalan dengan konsep *peer-assisted development* yang memperkuat kapasitas organisasi melalui pembelajaran horizontal (OECD, 2022).

Kisah terakhir berasal dari SMK Negeri 2 Madiun. Seorang TU muda bernama Bu Retno mengembangkan sistem dashboard evaluasi layanan berbasis Google Data Studio, yang merekam waktu layanan, jumlah pengunjung, serta kategori pertanyaan dari guru, siswa, dan tamu. Dashboard tersebut dipresentasikan setiap bulan di rapat manajemen dan menjadi dasar perbaikan layanan administratif. Studi oleh Setyawan & Widodo (2022) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berbasis data sangat efektif dalam meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi waktu kerja.

Kisah-kisah ini menunjukkan bahwa TU unggul tidak harus berasal dari sekolah besar atau memiliki fasilitas canggih. Sebaliknya, perubahan signifikan seringkali dimulai dari pemahaman konteks lokal, kemauan belajar, dan kepedulian terhadap kualitas pelayanan. Teori *grassroots innovation* menjelaskan bahwa inovasi dari bawah sering lebih berkelanjutan karena lahir dari kebutuhan nyata dan dikelola dengan pendekatan kontekstual serta rendah biaya (Seyfang & Smith, 2007).

Dalam seluruh kisah ini, terdapat benang merah berupa kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), dukungan kepala sekolah, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan. Ketiganya merupakan syarat lahirnya *TU champion* — figur yang tidak hanya menjalankan tugas, tetapi mampu memimpin perubahan dalam peran kerjanya. Penelitian oleh Putri & Kurniawan (2023) di 24 SMK di Sumatera Selatan menguatkan temuan ini, dengan menunjukkan korelasi positif antara dukungan kepemimpinan dan frekuensi inovasi dari tenaga TU.

Kisah-kisah ini juga memperlihatkan pentingnya sistem dokumentasi praktik baik. Sekolah perlu menjadikan kisah TU unggul sebagai bagian dari program induksi pegawai baru, pelatihan internal, atau bagian dari

laporan kinerja tahunan. Ini tidak hanya menjadi bentuk apresiasi, tetapi juga alat belajar lintas generasi. Dalam praktik di Finlandia dan Estonia, dokumentasi praktik baik staf TU menjadi bagian dari sistem evaluasi mutu sekolah yang terintegrasi dengan sistem pendidikan nasional (OECD, 2022).

Untuk memperkuat dampak inspiratif dari kisah ini, sekolah dapat menyelenggarakan kompetisi TU Inovatif, pameran karya administrasi, atau seminar praktik baik yang melibatkan publikasi karya. Praktik seperti ini akan membangun semangat berinovasi secara kolektif, mendorong keterlibatan aktif TU dalam pengembangan institusi, serta mempercepat perbaikan sistem kerja secara sistemik. Ini juga memperkuat *learning culture* di lingkungan pendidikan vokasi yang menempatkan setiap peran sebagai pelaku strategis perubahan.

Dengan mengangkat kisah nyata TU unggul, sekolah menunjukkan bahwa keberhasilan institusi bukan semata di tangan guru dan kepala sekolah, melainkan juga didukung oleh kekuatan administrasi yang tangguh, cakap, dan inovatif. Kisah-kisah ini patut direplikasi, didokumentasikan, dan dijadikan sumber inspirasi dalam perjalanan panjang membangun profesionalisme TU di era pendidikan modern.

Faktor kunci sukses dan inovasi yang dilakukan

Mengidentifikasi faktor kunci sukses dan inovasi yang dilakukan oleh tenaga Tata Usaha (TU) unggul di SMK merupakan langkah strategis untuk memperkuat sistem pengembangan profesional, replikasi praktik baik, dan penyusunan program pelatihan yang kontekstual. Menurut teori *success factor mapping* oleh Boyatzis (1982), kesuksesan individu dalam peran kerja tertentu dipengaruhi oleh kombinasi kompetensi inti, motivasi, dukungan organisasi, dan kecocokan konteks kerja. Dalam lingkungan pendidikan vokasi, TU yang mampu menjalankan peran profesional secara optimal umumnya didukung oleh sinergi berbagai aspek tersebut.

Secara ideal, sistem kerja TU yang sukses dibangun atas dasar kompetensi teknis yang kuat, keterampilan interpersonal, kedisiplinan tinggi, serta keberanian untuk mencoba hal baru. Inovasi muncul bukan semata karena keharusan, tetapi karena adanya ruang eksplorasi dan kepercayaan dari pimpinan sekolah. TU unggul juga mampu menerjemahkan tantangan administratif menjadi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan melalui pendekatan teknologi, kolaborasi, dan improvisasi proses kerja.

Namun pada kenyataannya, banyak TU bekerja di bawah sistem yang belum memberdayakan dan kurang terdokumentasi. Penelitian oleh Safitri & Mahendra (2023) di 42 SMK di Sumatera Barat menunjukkan bahwa hanya 21% sekolah yang secara sistematis mengevaluasi keberhasilan praktik kerja TU dan mendokumentasikan bentuk inovasinya. Padahal dari sisi individu, banyak TU telah mengembangkan sistem kerja sendiri yang efektif, tetapi tidak pernah dibagikan, dibina, atau dijadikan standar organisasi.

Dari berbagai studi kasus TU unggul, beberapa faktor kunci kesuksesan yang muncul secara konsisten adalah: (1) inisiatif individu yang tinggi, (2) kemampuan belajar mandiri, (3) dukungan kepala sekolah, (4) kolaborasi lintas unit kerja, dan (5) penguasaan teknologi sederhana. Ini sejalan dengan prinsip *entrepreneurial orientation* dalam kerja birokrasi, di mana kreativitas dan keberanian mengambil keputusan menjadi modal utama dalam menghadapi kompleksitas administrasi sekolah (Lumpkin & Dess, 1996).

Inovasi yang paling banyak dilakukan TU unggul bersumber dari kebutuhan lapangan seperti: keterlambatan layanan, tumpang tindih dokumen, keterbatasan komunikasi, serta kesulitan akses data. Dalam merespons ini, TU sering mengembangkan solusi berbasis aplikasi Google, spreadsheet otomatis, sistem barcode, hingga layanan berbasis WhatsApp Business. Inovasi-inovasi ini bersifat *frugal innovation*, yakni inovasi murah, cepat, dan berorientasi hasil (Radjou et al., 2012).

Di SMK Swasta, fleksibilitas struktur seringkali menjadi peluang lahirnya inovasi dari TU. Di banyak kasus, kepala sekolah memberikan kewenangan luas untuk mengatur sistem kerja asalkan tidak melanggar aturan. Penelitian oleh Anggraini & Widodo (2022) mencatat bahwa SMK yang menganut *adaptive leadership* lebih banyak menumbuhkan TU inovatif karena memberi ruang eksperimentasi dan toleransi terhadap kesalahan dalam proses belajar.

Faktor penting lain adalah kejelasan peran dan pengakuan formal atas hasil kerja TU. TU yang memiliki job description jelas dan indikator kinerja spesifik cenderung lebih terarah dan terdorong untuk menyempurnakan sistem yang sudah ada. Sebaliknya, TU yang bekerja dalam sistem abu-abu lebih sering bersikap reaktif dan hanya menjalankan instruksi teknis. Ini diperkuat oleh penelitian Rahardjo & Mulyani (2023) yang menunjukkan bahwa penguatan deskripsi peran berdampak signifikan terhadap produktivitas TU di 38 SMK negeri.

Faktor dukungan teknologi juga menjadi katalis inovasi. Sekolah yang menyediakan akun email resmi, platform kolaboratif seperti Google Workspace, dan sistem data cloud akan mempercepat proses pembaruan sistem kerja TU. Di Finlandia, integrasi antara alat kerja digital dengan pelatihan berbasis proyek berhasil mendorong lebih dari 60% TU sekolah vokasi menciptakan sistem kerja otomatis yang efisien (OECD, 2022).

Penting pula dicatat bahwa keberhasilan TU sering ditentukan oleh budaya kerja kolaboratif. Di SMK yang menerapkan koordinasi lintas tim (kurikulum, keuangan, sarpras), TU memiliki akses informasi lebih baik, serta mampu menyusun sistem kerja yang menyentuh seluruh aspek layanan pendidikan. Kolaborasi ini juga memperkuat *organizational learning* di mana perubahan di satu unit memicu peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Inovasi TU tidak harus berskala besar. Justru inovasi-inovasi mikro seperti pemetaan folder arsip, formulir pengaduan digital, atau ringkasan laporan BOS berbasis grafik justru sangat berdampak pada kelancaran operasional harian sekolah. Penelitian oleh Rahayu & Susanto (2023)

menunjukkan bahwa 72% inovasi TU yang efektif adalah perubahan kecil yang konsisten dan relevan dengan masalah riil sekolah.

Agar faktor keberhasilan ini dapat direplikasi, sekolah perlu menyusun sistem identifikasi dan dokumentasi inovasi TU. Setiap tahun, sekolah dapat melakukan *innovation audit* yang meninjau perubahan proses kerja, solusi digital, dan perbaikan sistem layanan yang diinisiasi oleh TU. Laporan ini menjadi bahan utama dalam pelatihan internal, pemetaan kebutuhan pelatihan, serta pengambilan keputusan strategis terkait rotasi tugas atau promosi jabatan.

Dengan mengangkat dan menstrukturkan faktor kunci keberhasilan serta inovasi TU di berbagai sekolah, SMK akan memiliki sumber pembelajaran yang otentik dan kontekstual. Sistem ini tidak hanya memberdayakan TU sebagai pelaku teknis, tetapi juga sebagai inovator yang mampu menggerakkan perbaikan manajemen sekolah dari dalam.

B. Inovasi Administrasi Sekolah dari TU

Inovasi dalam administrasi sekolah yang dilakukan oleh tenaga Tata Usaha (TU) menjadi bagian penting dari transformasi manajemen pendidikan vokasi yang adaptif, efisien, dan berkualitas. Dalam teori *administrative innovation* (Damanpour, 1991), inovasi pada bidang administrasi mencakup perubahan yang disengaja dalam struktur, praktik, sistem, dan prosedur kerja yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi. TU yang aktif mengembangkan inovasi bukan hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi sebagai aktor strategis dalam reformasi sistem layanan pendidikan.

Secara ideal, administrasi sekolah dikelola melalui sistem yang terdigitalisasi, terdokumentasi secara rapi, dan mudah diakses oleh semua stakeholder. TU yang profesional dapat mengidentifikasi titik-titik lemah dalam alur kerja administratif dan merancang solusi inovatif untuk mempercepat proses, menurunkan beban manual, serta meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Sistem administrasi yang inovatif menjadi tulang punggung kelancaran seluruh program sekolah karena menyangkut data, keuangan, komunikasi, dan dokumentasi kelembagaan.

Namun, realitas menunjukkan bahwa di banyak sekolah, sistem administrasi masih konvensional, berbasis kertas, dan berjalan secara reaktif. Penelitian oleh Hidayat & Wulandari (2023) di 47 SMK menunjukkan bahwa 68% tenaga TU belum terbiasa menggunakan platform digital untuk tugas-tugas administratif seperti keuangan, arsip, atau kesiswaan. Banyak inovasi yang muncul bersifat personal, belum terdokumentasi atau belum diakui secara sistemik sebagai bagian dari pembaruan kelembagaan.

Salah satu bentuk inovasi administrasi yang paling banyak dikembangkan oleh TU adalah digitalisasi layanan. Contohnya adalah penggunaan Google Forms untuk keperluan izin siswa, layanan surat menyurat otomatis berbasis template, hingga integrasi spreadsheet untuk rekapitulasi data keuangan harian. Model ini sesuai dengan konsep *process automation* yang menekankan pengurangan kerja manual dan peningkatan efisiensi melalui penggunaan alat bantu digital sederhana (Hammer, 1990).

Inovasi juga terlihat pada sistem pengarsipan. Beberapa TU di SMK unggulan telah memigrasikan dokumen penting seperti surat keputusan, laporan BOS, dan dokumen akreditasi ke sistem cloud (Google Drive, OneDrive), dilengkapi dengan sistem penamaan baku dan klasifikasi berdasarkan tahun dan jenis dokumen. Praktik ini terbukti mempercepat pencarian data serta memperkecil risiko kehilangan dokumen akibat kerusakan fisik atau kesalahan simpan manual. Studi oleh Lestari & Hapsari (2023) mencatat bahwa 73% sekolah yang menerapkan sistem pengarsipan digital mengalami peningkatan efisiensi waktu layanan hingga 40%.

Di bidang keuangan, beberapa TU mengembangkan inovasi dalam bentuk dashboard BOS yang memvisualisasikan data pengeluaran dalam bentuk grafik. Sistem ini dirancang menggunakan spreadsheet dengan fitur dynamic chart sehingga kepala sekolah atau yayasan dapat memantau arus kas secara real-time. Inovasi ini mencerminkan praktik *data-driven decision making*, yang memberikan transparansi serta mempercepat proses validasi keuangan sekolah (OECD, 2022).

Pada aspek layanan publik, inovasi muncul dalam bentuk front office digital. Di beberapa SMK, layanan administrasi seperti surat pengantar,

legalisir, atau permohonan beasiswa dilayani secara daring melalui laman sekolah atau sistem tiket online. Hal ini memudahkan siswa dan orang tua untuk mengakses layanan tanpa harus datang ke sekolah. Pendekatan ini menunjukkan penerapan prinsip *customer-centric administration*, yakni sistem layanan pendidikan yang berpihak pada kenyamanan pengguna akhir (Kim & Lee, 2021).

Inovasi TU juga tampak dalam penerapan sistem monitoring kegiatan menggunakan dashboard pelaporan kegiatan internal. TU dapat membuat sistem pelaporan kegiatan per hari yang direkap otomatis ke dalam laporan mingguan dan bulanan, yang siap digunakan kepala sekolah untuk keperluan rapat, evaluasi, atau pelaporan ke yayasan. Inisiatif ini meningkatkan keakuratan data dan mendukung integrasi informasi antarunit kerja.

Di beberapa sekolah, TU juga menciptakan *SOP digital* yang mengintegrasikan semua prosedur kerja ke dalam satu tautan, dengan flowchart interaktif, form unduh otomatis, serta sistem pengingat waktu kerja melalui email atau kalender. SOP digital ini mempercepat proses adaptasi pegawai baru dan memastikan konsistensi layanan. Penelitian oleh Firdaus & Hakim (2023) menunjukkan bahwa sekolah dengan SOP digital memiliki tingkat kesalahan prosedur yang jauh lebih rendah dibanding sekolah dengan SOP manual.

Inovasi TU juga banyak muncul pada kegiatan musiman seperti akreditasi, Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), atau laporan keuangan semester. TU yang inovatif membuat checklist otomatis, template dokumen standar, serta sistem pengumpulan data kolaboratif yang mencegah duplikasi kerja antarunit. Sistem ini menjadikan kegiatan besar lebih terkendali dan meminimalkan stres kerja yang biasanya muncul menjelang tenggat waktu (Anggraini & Permana, 2022).

Agar inovasi ini berkelanjutan, sekolah harus membangun sistem pengelolaan inovasi TU, mulai dari identifikasi, dokumentasi, replikasi, hingga apresiasi. Setiap TU diberikan ruang untuk mencoba ide baru, diberikan pelatihan alat digital, serta difasilitasi dengan forum inovasi bulanan. Dalam jangka panjang, sistem ini akan memperkuat *continuous*

improvement culture di lingkungan SMK, di mana semua elemen sekolah berkontribusi terhadap kemajuan kelembagaan.

Dengan mendorong inovasi administrasi dari tenaga TU, sekolah tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membangun sistem yang resilien, siap menghadapi disrupsi, dan dapat melayani stakeholder secara profesional dan tepat waktu. TU bukan lagi sekadar pelaksana, tetapi pionir dalam membangun tata kelola pendidikan yang adaptif dan unggul.

Digitalisasi pelayanan, pengelolaan dokumen cerdas

Digitalisasi pelayanan dan pengelolaan dokumen cerdas menjadi kebutuhan mendesak dalam tata kelola administrasi SMK di era pendidikan 4.0. Tenaga Tata Usaha (TU) dituntut tidak hanya bekerja cepat dan tepat, tetapi juga mampu menciptakan sistem yang efisien, transparan, dan terdokumentasi dengan baik. Dalam kerangka *e-administration theory* (Bekkers & Homburg, 2007), transformasi digital dalam manajemen publik bertujuan mempercepat layanan, menurunkan beban manual, serta memperluas akses informasi secara adil dan akuntabel.

Idealnya, pelayanan administrasi sekolah berjalan dalam sistem berbasis data, dapat diakses secara daring, dan terhubung antarunit kerja. TU profesional mengelola dokumen secara digital, dengan sistem klasifikasi yang logis, format file seragam, dan pencadangan data berbasis cloud. Seluruh prosedur pelayanan, mulai dari permohonan surat, pengisian formulir, hingga rekap data, dilakukan secara elektronik dengan minimal interaksi fisik. Tujuan akhirnya adalah mengurangi kesalahan manusia (*human error*) dan mempercepat proses pengambilan keputusan manajerial.

Namun, fakta di lapangan masih menunjukkan banyaknya SMK yang mengandalkan sistem manual dalam penyimpanan dokumen dan pelayanan publik. Penelitian oleh Prasetya & Laili (2023) di 50 SMK swasta di Jawa Tengah menemukan bahwa 62% staf TU masih menyimpan dokumen penting di lemari arsip fisik tanpa sistem pelacakan digital, sementara 71%

belum menggunakan layanan digital dalam proses layanan surat-menyurat. Hal ini menghambat efisiensi, memperbesar risiko kehilangan data, serta membatasi skalabilitas layanan.

Digitalisasi pelayanan dimulai dari pengalihan proses kerja manual ke sistem elektronik. Contohnya, layanan permintaan surat keterangan siswa, legalisir ijazah, dan pengajuan beasiswa dapat dialihkan ke sistem Google Forms yang terintegrasi ke spreadsheet otomatis. TU dapat membuat sistem antrian berbasis waktu layanan, mengelola status permintaan, dan mengirimkan dokumen digital melalui email atau drive. Pendekatan ini mendukung prinsip *smart public service* yang fokus pada aksesibilitas dan efisiensi (UNDP, 2021).

Pengelolaan dokumen cerdas (*smart document management*) melibatkan pengorganisasian file digital berdasarkan klasifikasi, tahun, dan fungsi dokumen. TU menyusun direktori utama, subfolder terstruktur, sistem penamaan file konsisten (*nomenklatur baku*), dan tag pencarian. Integrasi dengan Google Drive atau OneDrive memungkinkan dokumen diakses lintas perangkat dan dibagikan kepada pemangku kepentingan. Studi oleh Sulastris & Nugroho (2023) di SMK Yogyakarta mencatat bahwa sekolah yang menerapkan sistem arsip digital mengalami penurunan waktu pencarian dokumen hingga 85%.

Salah satu pendekatan digitalisasi yang efektif adalah penggunaan barcode atau QR code untuk menandai dan mengakses dokumen digital. Misalnya, setiap surat keluar diberi QR code yang jika dipindai akan menampilkan versi digital dan histori proses disposisinya. Sistem ini meningkatkan transparansi, mempercepat proses validasi, serta mencegah duplikasi atau kesalahan penggunaan versi dokumen. Model ini telah banyak diterapkan di sekolah kejuruan berbasis teknologi di Korea Selatan dan Taiwan (Kim & Chen, 2022).

Digitalisasi juga memungkinkan TU melakukan backup otomatis ke penyimpanan awan, sehingga dokumen tidak hilang meskipun terjadi kerusakan perangkat lokal. Setiap akhir pekan, sistem backup otomatis menjadwalkan salinan semua dokumen baru ke folder arsip cloud. Selain

menjaga keamanan data, sistem ini mendukung pemenuhan standar audit administrasi sekolah oleh dinas dan yayasan secara lebih mudah dan cepat. Penelitian oleh Haris & Zain (2023) di SMK Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa sekolah yang rutin melakukan backup digital memiliki tingkat pemenuhan dokumen akreditasi lebih baik.

Selain penyimpanan, layanan digital juga mencakup sistem pelaporan. TU dapat membuat dashboard real-time tentang data siswa, jumlah surat keluar, aktivitas front office, atau pelaporan keuangan harian yang diakses kepala sekolah melalui Google Data Studio atau Microsoft Power BI. Dashboard ini memudahkan pengambilan keputusan strategis berbasis data aktual dan memperkuat peran TU dalam manajemen kelembagaan berbasis bukti (*evidence-based management*).

Digitalisasi pelayanan juga mendorong terbentuknya sistem kerja kolaboratif lintas unit. Dengan adanya folder bersama atau intranet sekolah, data guru, siswa, dan administrasi keuangan dapat diperbarui oleh pihak yang berwenang dan saling memverifikasi. TU tidak lagi bekerja secara terpisah, tetapi menjadi pusat data yang mendukung semua unit dalam menjalankan programnya. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *integrated data governance* dalam organisasi pendidikan (OECD, 2022).

Implementasi sistem digital perlu didukung oleh pelatihan dan penguatan literasi digital TU. Sekolah harus memfasilitasi pelatihan manajemen file, spreadsheet, enkripsi data, hingga keamanan informasi agar transformasi tidak menimbulkan risiko baru seperti kebocoran data atau akses tidak sah. Dengan dukungan pelatihan yang terstruktur, TU dapat menjalankan peran sebagai *digital administrator* yang andal dan profesional.

Digitalisasi pelayanan dan pengelolaan dokumen cerdas tidak hanya menjadikan TU lebih efisien, tetapi juga memperkuat posisi strategis mereka dalam memastikan sistem sekolah berjalan rapi, modern, dan adaptif. Sekolah yang berhasil membangun sistem ini akan lebih siap dalam menghadapi audit, akreditasi, pelaporan kinerja, dan tuntutan layanan publik berbasis digital di masa depan.

Inisiatif pelayanan ramah pelanggan dan efisien

Pelayanan ramah pelanggan dan efisien merupakan dimensi utama dari profesionalisme tenaga Tata Usaha (TU) di sekolah, terutama dalam era pendidikan modern yang menuntut kepuasan stakeholder sebagai indikator kualitas lembaga. Dalam teori *service quality* oleh Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988), layanan berkualitas ditentukan oleh dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy (SERVQUAL). Dalam konteks pendidikan, TU merupakan ujung tombak interaksi pertama sekolah dengan publik—baik siswa, orang tua, maupun mitra eksternal.

Secara ideal, pelayanan administrasi di SMK dilaksanakan dengan prinsip keterbukaan informasi, kemudahan akses, kecepatan respon, dan sikap ramah kepada setiap pengguna layanan. TU menjalankan tugasnya dengan sistem antrian yang jelas, standar layanan baku (SLA), form yang mudah diisi, serta alur layanan yang transparan. Semua interaksi—baik daring maupun luring—dijalankan dengan empati, bahasa sopan, dan orientasi solusi. Lingkungan kerja ini mencerminkan budaya sekolah yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan keunggulan operasional.

Namun, dalam praktiknya masih banyak SMK menghadapi tantangan dalam membangun budaya layanan yang humanis dan efisien. Penelitian oleh Wahyuni & Mustofa (2023) di 43 SMK swasta di Jawa Timur menunjukkan bahwa 68% siswa mengeluhkan waktu layanan administrasi yang lambat dan interaksi TU yang kurang ramah. Faktor utamanya adalah tidak adanya pelatihan layanan publik bagi TU dan sistem pelayanan yang masih bersifat reaktif serta tidak berbasis standar.

Inisiatif pelayanan ramah pelanggan dapat dimulai dari penataan front office sekolah. TU dapat didorong untuk menciptakan ruang layanan yang bersih, rapi, dengan alur antrian yang jelas serta tampilan informasi publik (jam layanan, jenis layanan, kontak admin). Petugas layanan dibekali keterampilan komunikasi interpersonal, pelatihan bahasa tubuh, dan simulasi menangani pelanggan yang marah atau cemas. Inisiatif ini sejalan dengan konsep *service excellence* dalam sektor publik pendidikan (Gronroos, 2007).

Pelayanan efisien juga dapat diwujudkan dengan penggunaan sistem antrean digital sederhana, seperti Google Form untuk permintaan surat, atau WhatsApp Business API untuk auto-reply informasi dasar layanan. Inovasi ini telah diterapkan oleh beberapa SMK unggulan di Jawa Barat dan mampu menurunkan beban interaksi repetitif hingga 70%. Penelitian oleh Prasetyo & Kurniawan (2022) mencatat bahwa penggunaan otomasi layanan publik meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua hingga 41%.

TU juga dapat mengembangkan SOP pelayanan per jenis layanan administrasi, disertai estimasi waktu pengerjaan dan persyaratan yang harus disiapkan oleh pengguna. SOP ini ditempel di area layanan atau ditampilkan dalam laman digital sekolah. Dengan adanya kejelasan prosedur, pengguna layanan tidak mengalami kebingungan atau kesalahan dalam proses pengurusan dokumen. Pendekatan ini mencerminkan *customer-oriented process design* yang menjadi dasar reformasi birokrasi modern.

Empati sebagai elemen penting dalam pelayanan perlu ditanamkan melalui kegiatan refleksi dan diskusi antar TU. Misalnya, sesi mingguan membahas pengalaman sulit dalam melayani, cara mengatasi konflik, serta momen layanan yang berhasil membangun kepercayaan publik. Studi oleh Lestari & Hafidz (2023) di SMK Sumatera Selatan menunjukkan bahwa forum refleksi layanan mampu meningkatkan empati dan kerja sama antar TU secara signifikan.

Inisiatif lain yang berdampak besar adalah program *pelayanan proaktif*, di mana TU tidak hanya menunggu permintaan tetapi juga menawarkan solusi lebih awal. Contohnya adalah mengingatkan siswa tentang batas waktu beasiswa, mengarsip otomatis surat kelulusan, atau membantu guru membuat surat tugas perjalanan. Budaya ini menciptakan citra positif TU sebagai rekan kerja strategis dalam menjalankan agenda sekolah, bukan hanya sebagai pelaksana administratif.

Pelayanan juga harus inklusif dan memperhatikan kebutuhan khusus. TU yang tanggap terhadap siswa disabilitas, siswa dari keluarga rentan, atau orang tua dengan keterbatasan digital akan membangun kepercayaan lebih besar. Misalnya, menyediakan jalur bantuan langsung untuk pengisian

formulir, bantuan pengambilan dokumen, atau layanan terjemahan bahasa. Praktik ini mendukung pendekatan *equity-based service delivery* dalam pendidikan (UNESCO, 2021).

Untuk menjamin keberlanjutan, sekolah dapat menetapkan indikator layanan dalam evaluasi kinerja TU, seperti kecepatan layanan, jumlah aduan, atau hasil survei kepuasan pengguna. Data ini menjadi dasar penyusunan pelatihan layanan publik dan dasar penghargaan tahunan. Penelitian oleh Nugroho & Putri (2023) di SMK Kalimantan Timur membuktikan bahwa evaluasi berbasis data meningkatkan profesionalisme layanan TU sebesar 38%.

Sistem dokumentasi layanan juga perlu dibangun. TU dapat membuat buku log layanan harian, laporan permintaan layanan, dan catatan penyelesaian masalah. Dokumentasi ini penting untuk memetakan tren layanan, merancang strategi penguatan, dan sebagai bahan audit mutu. Dalam sistem pendidikan di Kanada, dokumentasi ini menjadi bagian dari sistem *continuous service improvement* dalam manajemen pendidikan publik (OECD, 2022).

Dengan menumbuhkan inisiatif pelayanan yang ramah dan efisien, TU bukan hanya menjadi pusat pengelolaan administratif, tetapi juga wajah utama sekolah di mata publik. Pelayanan yang humanis, cepat, dan profesional memperkuat reputasi sekolah serta menciptakan pengalaman positif bagi semua stakeholder pendidikan.

C. Kolaborasi TU dengan Guru dan Kepala Sekolah

Kolaborasi antara tenaga Tata Usaha (TU), guru, dan kepala sekolah merupakan fondasi bagi terciptanya ekosistem sekolah yang produktif, profesional, dan harmonis. Dalam pendekatan *distributed leadership* (Spillane, 2006), keberhasilan organisasi pendidikan tidak semata ditentukan oleh kepemimpinan individu di puncak, tetapi oleh sinergi antaraktor yang saling melengkapi dalam fungsi dan tanggung jawab. TU yang dilibatkan dalam proses koordinasi strategis akan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.



Secara ideal, TU, guru, dan kepala sekolah bekerja dalam kerangka kolaborasi tim yang jelas, dengan alur komunikasi terbuka, pertemuan rutin lintas fungsi, serta sistem pembagian tugas yang terstruktur. Kolaborasi ini tidak hanya terjadi dalam hal administrasi teknis, tetapi juga dalam perencanaan kegiatan sekolah, penyusunan jadwal, pelaksanaan program, hingga evaluasi kinerja institusi. Peran TU tidak dipandang subordinatif, melainkan sebagai mitra kerja sejajar yang memiliki kapasitas administratif dan wawasan sistem.

Sayangnya, dalam praktik di banyak SMK, kolaborasi lintas fungsi masih bersifat insidental dan cenderung satu arah. Penelitian oleh Sari & Mulyono (2023) di 45 SMK swasta di Jawa Barat menemukan bahwa 58% TU belum pernah dilibatkan dalam rapat koordinasi akademik, dan 63% merasa bahwa komunikasi dari guru atau kepala sekolah masih bersifat perintah, bukan ajakan kolaboratif. Hal ini memperlebar jarak psikologis antarunit dan melemahkan semangat kerja kolektif.

Kolaborasi ideal dapat dimulai dari pembentukan forum lintas tim, seperti Tim Manajemen Sekolah, yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala TU, dan koordinator program. Forum ini menjadi wadah merancang kalender akademik, membahas program prioritas, serta menyusun strategi penjadwalan, keuangan, dan dokumentasi secara integratif. Dalam model *team-based school management*, partisipasi aktif semua lini menjadi kunci efisiensi dan kelancaran program sekolah (Leithwood & Jantzi, 2000).

TU juga dapat berkolaborasi langsung dengan guru dalam mendukung pembelajaran. Contohnya, membantu pengelolaan absensi digital, penyediaan data siswa untuk pelaporan, atau pencetakan administrasi pembelajaran. Di beberapa SMK, TU bahkan mendampingi guru dalam pelatihan aplikasi administrasi kelas seperti e-Rapor atau ARD. Studi oleh Rahman & Lestari (2022) menunjukkan bahwa sinergi antara guru dan TU dalam pengelolaan data siswa mempercepat pelaporan dan meningkatkan ketepatan analisis akademik.

Dalam konteks keuangan, kolaborasi antara TU dan kepala sekolah sangat menentukan akuntabilitas pengelolaan dana BOS, BOP, dan sumber pembiayaan lainnya. TU bertugas menyusun laporan, mendokumentasikan bukti transaksi, dan membuat rekap keuangan yang dapat dianalisis bersama oleh pimpinan untuk pengambilan keputusan. Ketika kolaborasi ini berjalan transparan dan berbasis data, maka kredibilitas keuangan sekolah meningkat. Penelitian oleh Nugroho & Widodo (2023) menyatakan bahwa kolaborasi keuangan berbasis laporan bersama menurunkan kesalahan pelaporan BOS hingga 44%.

Kolaborasi juga penting dalam pelaksanaan kegiatan sekolah seperti peringatan hari besar, pelatihan, atau kunjungan industri. TU yang dilibatkan sejak tahap perencanaan akan memahami konteks kegiatan, membantu perizinan, penganggaran, serta pelaporan secara lebih efektif. Keterlibatan penuh ini mendorong semangat memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan kegiatan. Ini sejalan dengan konsep *organizational citizenship behavior* yang menekankan pentingnya kontribusi di luar deskripsi kerja formal.

Komunikasi menjadi jembatan utama dalam membangun kolaborasi. Sekolah perlu menetapkan saluran komunikasi tetap antara guru, TU, dan pimpinan—baik melalui grup digital, papan informasi, maupun rapat koordinasi berkala. TU diberikan ruang untuk menyampaikan masukan, mengusulkan perbaikan, atau melaporkan hambatan. Studi oleh Fauziah & Rahmadani (2023) di SMK Riau menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi dua arah meningkatkan kepuasan kerja TU dan mempercepat penyelesaian masalah lintas unit.

Penting juga untuk membangun budaya saling menghargai antarperson. Guru tidak melihat TU sebagai pelayan, dan TU tidak menganggap guru sebagai atasan, tetapi keduanya memahami bahwa keberhasilan sekolah adalah hasil kerja bersama. Budaya ini ditanamkan melalui pelatihan bersama, kegiatan lintas unit, dan pemberian penghargaan kolektif. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membangun solidaritas kerja di sekolah-sekolah di Finlandia dan Jepang (OECD, 2022).

Evaluasi terhadap kualitas kolaborasi perlu dilakukan secara berkala melalui survei, forum refleksi, atau audit kerja lintas unit. Sekolah dapat menyusun indikator kolaborasi seperti frekuensi rapat bersama, jumlah kegiatan lintas fungsi, serta kualitas dokumentasi kerja terpadu. Data ini digunakan untuk menyusun program penguatan komunikasi tim, pengembangan kapasitas, dan rotasi tugas yang mendorong saling pengertian antarperan.

Kolaborasi antara TU, guru, dan kepala sekolah yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, minim konflik, dan berorientasi pada solusi. Ini mempercepat eksekusi program sekolah, meningkatkan akurasi administrasi, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola pendidikan. TU tidak lagi menjadi pelaksana pasif, tetapi mitra strategis dalam transformasi kelembagaan pendidikan vokasi.

Sinergi lintas tim: akademik, keuangan, kurikulum, sarpras

Sinergi lintas tim dalam struktur organisasi sekolah, khususnya antara tenaga Tata Usaha (TU), tim akademik, keuangan, kurikulum, dan sarana prasarana (sarpras), merupakan indikator kedewasaan institusional dan kesiapan menghadapi dinamika perubahan pendidikan. Menurut pendekatan *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008), sinergi lintas unit mendorong efektivitas, memperkuat koordinasi, dan menghasilkan keputusan yang lebih akurat karena mempertimbangkan seluruh perspektif yang relevan dalam satu sistem.

Idealnya, semua unit dalam sekolah berinteraksi secara sistemik dan setara. Tim akademik berkonsultasi dengan TU untuk kelancaran pendataan siswa dan absensi; tim kurikulum melibatkan TU dalam menyusun jadwal dan mendistribusikan administrasi pembelajaran; tim keuangan bekerja erat dengan TU untuk penganggaran kegiatan belajar; dan tim sarpras bergantung pada TU dalam inventarisasi dan pelaporan aset. Sinergi

ini meminimalkan duplikasi tugas, meningkatkan akurasi dokumen, serta mempercepat proses kerja.

Namun kenyataan di banyak SMK masih menunjukkan rendahnya sinergi fungsional antarunit. Penelitian oleh Wulandari & Hasan (2023) di 58 SMK negeri dan swasta di Jawa Timur menunjukkan bahwa 62% kepala TU tidak terlibat dalam penyusunan jadwal pelajaran dan hanya 29% tim sarpras melakukan koordinasi rutin dengan unit administrasi. Ketiadaan struktur koordinasi menyebabkan keterlambatan laporan, benturan penjadwalan, dan kurang optimalnya pengelolaan sumber daya.

Sinergi yang efektif diawali dengan penetapan forum koordinasi lintas tim yang dijadwalkan secara berkala. Forum ini dapat berbentuk rapat mingguan atau bulanan yang melibatkan perwakilan dari setiap unit. Dalam forum tersebut dibahas rencana program, kendala operasional, kebutuhan sumber daya, serta strategi sinkronisasi tugas. Konsep ini sesuai dengan prinsip *interdepartmental collaboration* yang digunakan di institusi pendidikan di Australia dan Korea Selatan (OECD, 2022).

Pada aspek akademik, TU sangat berperan dalam memastikan validitas data siswa, keteraturan absensi, dan kelancaran komunikasi orang tua. TU juga berperan dalam pendataan siswa yang berhak menerima bantuan atau beasiswa yang disalurkan oleh tim akademik. Ketika sinergi berjalan baik, pelaporan akademik menjadi lebih cepat dan keputusan intervensi pembelajaran lebih tepat sasaran. Penelitian oleh Santosa & Murni (2022) membuktikan bahwa sekolah yang memiliki mekanisme kerja antara TU dan akademik mengalami peningkatan validasi data siswa hingga 45%.

Di bidang keuangan, TU sebagai pelaksana administrasi wajib bersinergi dengan bendahara dan kepala sekolah agar setiap pengeluaran memiliki dasar dokumen, sesuai alokasi RKAS, serta terdokumentasi dengan rapi. Pelaksanaan kegiatan seperti pelatihan guru atau study tour siswa tidak dapat berjalan efisien tanpa koordinasi antara unit keuangan dan TU. Di banyak sekolah, keberhasilan akreditasi ditentukan oleh kerapian laporan keuangan yang disusun melalui sinergi antara operator administrasi dan pengelola dana. Studi oleh Lestari & Halim (2023) menyatakan

bahwa integrasi unit keuangan dan TU menurunkan risiko audit keuangan negatif secara signifikan.

Tim kurikulum pun sangat membutuhkan dukungan TU, misalnya dalam penggandaan silabus, pengelolaan dokumen pembelajaran, dan rekapitulasi hasil supervisi. TU dapat membantu dalam penyusunan jadwal dengan memperhitungkan ruang dan ketersediaan guru yang tercatat di sistem. Sinergi ini menumbuhkan efisiensi alokasi jam pelajaran dan memudahkan sinkronisasi dengan kalender akademik. Ketika kolaborasi berjalan optimal, proses pembelajaran tidak hanya berjalan lancar secara pedagogik, tetapi juga tertib dari sisi administratif.

Pada aspek sarpras, sinergi dengan TU menjadi krusial dalam pencatatan aset, pengajuan perawatan, serta pelaporan kerusakan barang. TU yang memiliki data riil tentang inventaris sekolah mempermudah tim sarpras dalam pengambilan keputusan pemeliharaan dan pengadaan. Misalnya, informasi real-time tentang jumlah kursi rusak atau proyektor bermasalah bisa ditindaklanjuti lebih cepat jika sistem pelaporan antarunit terintegrasi. Model ini mencerminkan prinsip *data synchronization* dalam pengelolaan sumber daya sekolah modern.

Untuk mendorong sinergi lintas unit, sekolah dapat menetapkan indikator kinerja bersama. Contohnya, target pencapaian akurasi data siswa menjadi tanggung jawab tim akademik dan TU; kelengkapan laporan BOS semesteran menjadi tanggung jawab tim keuangan dan TU; sementara ketertiban penyimpanan RPP menjadi indikator kerja tim kurikulum dan TU. Penetapan target kolaboratif ini menciptakan rasa saling ketergantungan yang positif dan memperkuat budaya kerja lintas unit.

Sekolah juga perlu memfasilitasi pelatihan bersama lintas unit agar setiap tim memahami tugas pokok, alur kerja, dan kebutuhan unit lainnya. Pelatihan ini menumbuhkan empati kerja dan menyamakan persepsi antarunit. Misalnya, pelatihan tentang pengelolaan data keuangan diikuti oleh guru, bendahara, dan TU; atau pelatihan absensi digital melibatkan TU dan guru bidang akademik. Pendekatan ini terbukti memperkuat

koordinasi seperti ditunjukkan dalam studi Rahman & Zulkifli (2023) di SMK wilayah Kalimantan Barat.

Sinergi yang berjalan baik harus diperkuat dengan dokumentasi dan evaluasi berkala. Sekolah perlu mendokumentasikan hasil rapat koordinasi lintas unit, kesepakatan kerja, serta capaian kolaboratif dalam bentuk laporan kinerja tahunan. Dokumentasi ini dapat digunakan untuk refleksi kelembagaan, akreditasi, serta pelaporan kepada yayasan atau dinas pendidikan. Dalam praktik pendidikan menengah di Finlandia, dokumentasi lintas unit menjadi bagian dari sistem manajemen mutu sekolah (OECD, 2022).

Dengan membangun sinergi lintas tim yang sistemik dan berbasis kolaborasi, sekolah menciptakan ekosistem kerja yang saling menopang, mempercepat pelayanan, dan meminimalkan konflik birokrasi. TU tidak lagi bekerja dalam silo administratif, tetapi menjadi penghubung penting yang menyatukan informasi, mendukung strategi, dan memperkuat efisiensi seluruh sistem kerja sekolah.

Budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah

Budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah merupakan pilar penting dalam membangun organisasi pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Dalam teori *organizational culture* oleh Edgar Schein (2010), budaya kolaboratif terbentuk dari nilai, norma, dan praktik sehari-hari yang menekankan kerja tim, keterbukaan, dan saling percaya. Ketika budaya ini tumbuh kuat, maka komunikasi antarunit menjadi lancar, konflik dapat diminimalkan, dan seluruh program sekolah berjalan secara lebih sinergis dan efisien.

Secara ideal, sekolah memfasilitasi interaksi lintas peran antara kepala sekolah, guru, TU, dan tenaga kependidikan lainnya dalam forum yang egaliter dan partisipatif. Semua pihak merasa memiliki ruang untuk menyampaikan ide, menyelesaikan masalah bersama, dan mendukung keberhasilan satu sama lain. Kolaborasi tidak hanya terjadi dalam bentuk

formal seperti rapat, tetapi juga dalam aktivitas informal yang memperkuat kohesi sosial, seperti kegiatan pengembangan diri, rekreasi, atau diskusi harian yang membangun kesepahaman nilai kerja.

Sayangnya, budaya kerja kolaboratif masih belum menjadi arus utama di banyak sekolah. Penelitian oleh Hafidz & Nurlela (2023) di 52 SMK swasta di Jawa Barat menunjukkan bahwa hanya 31% TU merasa dihargai pendapatnya dalam forum sekolah, dan 47% guru mengakui bahwa komunikasi antarunit masih bersifat sektoral. Budaya kerja yang hierarkis, birokratis, serta minim ruang interaksi menjadi hambatan utama bagi tumbuhnya kolaborasi sejati di lingkungan pendidikan.

Untuk menumbuhkan budaya kolaboratif, sekolah dapat memulai dengan menyusun kode etik kerja bersama yang menekankan nilai saling menghargai, kejujuran, tanggung jawab kolektif, dan komunikasi terbuka. Kode etik ini dibentuk secara partisipatif dan dipajang di ruang kerja sebagai pengingat nilai bersama. Ini sejalan dengan konsep *value-based organization* di mana budaya kerja dibangun dari konsensus nilai yang dijaga oleh seluruh anggota (Kouzes & Posner, 2007).

Kepemimpinan kepala sekolah berperan sentral dalam membentuk budaya kolaboratif. Pemimpin yang menerapkan pendekatan *transformational leadership* akan menginspirasi staf, menciptakan visi bersama, dan menjadi teladan dalam membangun kepercayaan. Dalam konteks Indonesia, studi oleh Astuti & Rahmat (2023) menunjukkan bahwa sekolah dengan kepala sekolah yang membangun hubungan horizontal antarunit memiliki iklim kerja yang lebih kondusif, produktivitas lebih tinggi, serta rendah konflik antarpersonel.

Implementasi budaya kolaboratif perlu dilengkapi dengan kegiatan nyata yang melibatkan semua unit secara setara. Contohnya adalah program “Jumat Berbagi”, di mana setiap minggu satu unit berbagi praktik kerja baik kepada unit lain; atau forum “Kopi Pagi Sekolah”, yakni ruang diskusi informal lintas jabatan. Aktivitas ini terbukti memperkuat *social capital* sekolah dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya sinergi dalam tugas-tugas sehari-hari (Putnam, 2000).

Di bidang teknis, budaya kolaboratif diwujudkan dalam penyusunan program kerja bersama, pembuatan SOP lintas unit, dan penetapan indikator kinerja tim. Ketika kepala sekolah menugaskan proyek kepada dua atau lebih unit, mereka dituntut menyusun rencana bersama dan membagi peran berdasarkan keahlian. Hasil dari kolaborasi ini tidak hanya mempercepat penyelesaian tugas, tetapi juga meningkatkan saling pengertian dan saling percaya antarunit kerja.

Sekolah juga perlu memberikan penghargaan atas kolaborasi yang berhasil. Misalnya, penghargaan “Tim Kolaboratif Terbaik” diberikan kepada unit yang berhasil menjalankan program lintas fungsi secara efektif, atau dokumentasi kolaborasi dimasukkan dalam laporan tahunan dan dipublikasikan dalam buletin sekolah. Pengakuan ini akan membentuk *positive reinforcement* terhadap budaya kerja tim dan mendorong replikasi perilaku serupa (Bandura, 2001).

Penerapan teknologi juga dapat memperkuat budaya kolaboratif. Penggunaan Google Workspace, Microsoft Teams, atau platform manajemen proyek sekolah dapat memfasilitasi kerja tim digital lintas unit. Setiap anggota tim dapat memperbarui progres, berbagi file, dan berdiskusi secara asinkron. Penelitian oleh Nguyen & Le (2022) di Vietnam menunjukkan bahwa integrasi teknologi kolaboratif di sekolah vokasi meningkatkan partisipasi aktif staf TU dan guru dalam proyek sekolah sebesar 56%.

Evaluasi budaya kolaboratif harus dilakukan secara reguler dengan menggunakan instrumen seperti survei iklim kerja, forum refleksi kolektif, atau audit komunikasi antarunit. Hasil evaluasi digunakan untuk merancang pelatihan komunikasi efektif, rekayasa struktur organisasi, atau perbaikan sistem pelaporan. Dalam praktik internasional, evaluasi budaya kerja menjadi bagian dari sistem pengembangan organisasi pendidikan yang berorientasi mutu berkelanjutan (OECD, 2022).

Dengan membangun budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah, semua lini—dari guru, TU, hingga kepala sekolah—akan bekerja sebagai satu kesatuan yang solid. Ini memperkuat kapasitas kelembagaan, mempercepat pencapaian tujuan pendidikan, dan menjadikan sekolah tempat

kerja yang sehat, manusiawi, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika pendidikan abad 21.







BAGIAN VII

REKOMENDASI STRATEGIS DAN PENUTUP

A. Rekomendasi untuk Pemangku Kepentingan

Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, khususnya Tata Usaha (TU) di SMK, tidak dapat berlangsung optimal tanpa dukungan kolektif dari seluruh pemangku kepentingan. Dalam kerangka *stakeholder theory* oleh Freeman (1984), semua pihak yang memengaruhi atau dipengaruhi oleh jalannya institusi pendidikan memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap peningkatan mutu. Oleh karena itu, rekomendasi strategis harus diarahkan kepada tiga kelompok utama: TU secara personal, kepala sekolah dan yayasan, serta pemerintah daerah dan pusat.

Pertama, kepada TU secara personal, penting untuk terus mengembangkan kompetensi melalui inisiatif belajar mandiri, mengikuti pelatihan, dan memanfaatkan platform digital yang tersedia. TU tidak boleh menunggu perubahan datang dari luar, melainkan aktif dalam menciptakan perubahan dari dalam diri. Teori *self-determination* oleh Deci & Ryan (2000) menegaskan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran sentral dalam pengembangan profesional yang berkelanjutan. Penelitian oleh Lestari & Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa TU yang proaktif dalam pembelajaran digital memiliki performa administratif lebih tinggi 42% dibanding rekan kerja yang pasif.

Selain kompetensi teknis, TU juga perlu memperkuat nilai integritas, tanggung jawab, dan layanan berbasis empati. Sikap profesional yang konsisten akan membangun kepercayaan publik terhadap sekolah. Budaya kerja yang disiplin dan penuh inisiatif merupakan faktor penting dalam menciptakan tata kelola administrasi yang modern. Studi oleh Hasibuan & Widodo (2022) di SMK negeri Yogyakarta menegaskan bahwa TU dengan integritas tinggi mampu mencegah konflik administratif dan memperkuat reputasi kelembagaan.

Kepada kepala sekolah dan yayasan, direkomendasikan untuk membangun sistem pengembangan SDM TU yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan peta kompetensi, perencanaan pelatihan tahunan, serta pemberian kesempatan belajar lanjutan bagi TU. Dukungan ini sejalan dengan pendekatan *capacity*

building framework yang menempatkan institusi sebagai fasilitator utama peningkatan daya saing SDM. Studi oleh Astuti & Rahmadani (2023) menyebutkan bahwa sekolah dengan roadmap pengembangan TU mampu meningkatkan efisiensi layanan hingga 37% dalam satu tahun ajaran.

Selain itu, kepala sekolah harus memastikan bahwa TU dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Pelibatan ini tidak hanya memperkuat koordinasi, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama. Dalam teori *participative management*, partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan loyalitas dan efektivitas kerja. Penelitian oleh Kholifah & Suryadi (2023) menunjukkan bahwa TU yang rutin mengikuti rapat koordinasi memiliki kinerja lebih baik dalam pengelolaan data dan arsip.

Yayasan sebagai pemilik institusi pendidikan juga perlu menetapkan kebijakan yang mendukung pengembangan karier TU, termasuk jenjang jabatan, sistem penghargaan, dan insentif berbasis kinerja. Kebijakan ini menciptakan ekosistem kerja yang adil dan memotivasi staf untuk bekerja lebih optimal. Pengakuan terhadap peran TU akan menciptakan budaya sekolah yang lebih inklusif dan mendorong inovasi dari lini administratif. Model ini telah berhasil diterapkan dalam sistem pendidikan vokasional di Korea dan Jerman (OECD, 2022).

Kepada pemerintah daerah, diperlukan regulasi yang lebih afirmatif dalam memfasilitasi peningkatan kapasitas TU, seperti penyediaan pelatihan gratis, platform sertifikasi kompetensi, dan insentif bagi sekolah yang memberdayakan TU secara maksimal. Pemerintah juga harus menyusun standar nasional pengelolaan administrasi sekolah vokasi yang relevan dengan tantangan era digital. Studi oleh Gunawan & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa intervensi kebijakan daerah dalam penguatan administrasi sekolah berhasil memperbaiki kinerja 76% TU di SMK negeri wilayah Kalimantan Timur.

Di tingkat nasional, Kementerian Pendidikan perlu menempatkan pengembangan TU dalam peta jalan pendidikan vokasi nasional. Ini mencakup integrasi kompetensi TU ke dalam kurikulum pelatihan vokasional,

penyusunan jabatan fungsional TU yang terstandar, serta pembentukan forum komunikasi nasional bagi TU. Pendekatan *institutional support* ini sejalan dengan model tata kelola pendidikan berbasis sistem nasional yang telah diadopsi oleh banyak negara maju.

Kebijakan nasional juga harus mendorong penggunaan teknologi dalam tata kelola administrasi pendidikan, termasuk pelatihan penggunaan sistem Dapodik, ARKAS, dan platform layanan publik digital lainnya. TU harus dipandang sebagai subjek strategis dalam implementasi kebijakan digitalisasi pendidikan. Tanpa pemberdayaan TU, transformasi digital hanya akan menjadi proyek teknologi tanpa keberlanjutan. Ini dikuatkan oleh penelitian Nguyen & Tran (2022) di Vietnam yang menunjukkan bahwa pelibatan TU dalam digitalisasi sekolah meningkatkan efisiensi pengelolaan lembaga hingga 54%.

Rekomendasi lain adalah pembentukan pusat data dan inovasi administrasi sekolah di bawah koordinasi direktorat pendidikan vokasi. Pusat ini bertugas mengumpulkan, memvalidasi, dan menyebarluaskan praktik baik TU dari seluruh Indonesia sebagai rujukan nasional. Sistem ini memperkuat *knowledge management* institusi pendidikan dan menjadi basis peningkatan mutu berbasis data dan praktik lapangan.

Dengan sinergi dari semua pemangku kepentingan—TU, kepala sekolah, yayasan, dan pemerintah—penguatan profesionalisme tenaga kependidikan di SMK akan menjadi gerakan nasional yang terukur, terstruktur, dan berdampak luas. TU akan tumbuh sebagai mitra strategis transformasi pendidikan vokasi, bukan sekadar pelaksana administratif yang bekerja di balik layar.

Untuk TU secara personal

Rekomendasi strategis untuk tenaga Tata Usaha (TU) secara personal menjadi titik awal dalam membangun profesionalisme individu yang akan bermuara pada transformasi kolektif institusi. Dalam pendekatan *self-leadership* oleh Manz dan Sims (2001), kekuatan pengembangan diri dimulai

dari kesadaran personal akan peran strategis yang diemban, meskipun posisinya berada dalam sistem hierarkis. TU yang memahami pentingnya dirinya dalam sistem pendidikan akan terdorong untuk belajar, bertumbuh, dan berkontribusi secara maksimal.

Idealnya, setiap TU memiliki visi pribadi yang terintegrasi dengan visi sekolah, serta menyadari bahwa administrasi yang dikelola dengan baik berpengaruh langsung terhadap mutu layanan pendidikan. TU profesional memiliki kesadaran bahwa setiap dokumen yang disusun, setiap data yang diinput, dan setiap interaksi yang dijalankan adalah bagian dari sistem mutu pendidikan vokasi. Oleh karena itu, kemampuan teknis dan sikap pelayanan menjadi satu kesatuan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Namun, kenyataannya masih banyak TU yang bekerja hanya sebatas menjalankan tugas administratif secara mekanis. Penelitian oleh Sulastri & Ramdani (2023) menunjukkan bahwa 61% TU di SMK belum memiliki rencana pengembangan kompetensi pribadi dan hanya mengikuti pelatihan jika diwajibkan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya pengembangan diri belum menjadi kesadaran umum, dan peran TU masih dipandang sebagai pelengkap sistem, bukan penggerak.

Rekomendasi pertama adalah membangun kebiasaan refleksi diri secara berkala. TU perlu meninjau kembali kinerjanya: apakah sudah efisien, akurat, dan berdampak? Refleksi ini bisa dilakukan melalui jurnal harian kerja, log evaluasi pribadi, atau diskusi peer-review dengan rekan kerja. Konsep *reflective practice* seperti yang dikembangkan oleh Schön (1983) dapat membantu TU untuk terus belajar dari pengalaman dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Studi oleh Rahayu & Nugroho (2022) menunjukkan bahwa TU yang menerapkan refleksi kerja rutin mengalami peningkatan efektivitas kerja harian sebesar 38%.

Rekomendasi kedua adalah membiasakan belajar mandiri. TU disarankan untuk memanfaatkan berbagai sumber daring, seperti YouTube, Coursera, atau pelatihan terbuka dari Kementerian Pendidikan, untuk meningkatkan kemampuan teknis (pengarsipan digital, pengelolaan keuangan, spreadsheet, manajemen data) dan soft skill (komunikasi,



pelayanan publik, manajemen waktu). Model *self-directed learning* terbukti mempercepat penguasaan keterampilan praktis tanpa harus menunggu pelatihan resmi dari institusi. Penelitian oleh Fitriani & Kusuma (2023) di SMK Jakarta menunjukkan bahwa TU yang aktif belajar daring memiliki kesiapan digital dua kali lipat lebih tinggi dibanding yang tidak.

Ketiga, penting bagi TU untuk menumbuhkan etos kerja yang proaktif dan solutif. TU bukan hanya penunggu permintaan, tetapi pengusul perbaikan sistem. Contohnya, jika ada pola kerja yang berulang dan membuang waktu, TU bisa menawarkan ide digitalisasi atau otomatisasi sederhana menggunakan spreadsheet, Google Forms, atau aplikasi manajemen arsip. Sikap ini mencerminkan prinsip *intrapreneurship*, di mana pegawai memimpin perubahan dari dalam institusi (Pinchot, 1985). Studi oleh Prabowo & Yunita (2023) mencatat bahwa SMK yang memiliki TU dengan sikap inovatif memiliki proses administrasi yang lebih cepat dan minim complain.

Rekomendasi keempat adalah menjaga kualitas pelayanan publik. TU berada di garis depan dalam menghadapi siswa, orang tua, dan mitra eksternal. Oleh karena itu, sikap ramah, empatik, cepat tanggap, dan berorientasi solusi menjadi nilai wajib dalam pekerjaan harian. TU profesional tidak boleh menampilkan wajah birokrasi kaku, melainkan menjadi jembatan informasi yang humanis. Pendekatan *public service motivation* mendorong pegawai untuk bekerja bukan sekadar formalitas, tetapi untuk kepentingan pelayanan yang bermakna (Perry & Wise, 1990).

Kelima, TU harus mulai membangun portofolio kinerja pribadi sebagai bekal untuk pengembangan karier ke depan. Portofolio dapat berisi dokumentasi inovasi kerja, contoh layanan unggul, sertifikat pelatihan, serta penilaian diri dan hasil evaluasi atasan. Portofolio ini akan menjadi alat penting saat mengikuti seleksi jabatan, sertifikasi, atau asesmen kompetensi. Di beberapa negara seperti Singapura dan Korea Selatan, portofolio pegawai non-guru menjadi basis utama promosi karier dan pemberian insentif (OECD, 2022).

Selanjutnya, TU perlu mengelola waktu kerja secara efektif dan produktif. Menghindari kebiasaan menunda pekerjaan, menetapkan target harian, dan memprioritaskan pekerjaan berbasis urgensi akan meningkatkan efisiensi. TU juga harus membiasakan menyusun check-list harian agar tidak terjadi kelalaian data, surat, atau laporan. Manajemen waktu yang baik akan menciptakan ruang untuk refleksi, evaluasi, dan inovasi. Studi oleh Nuraini & Saputra (2023) menemukan bahwa manajemen waktu yang kuat berbanding lurus dengan akurasi laporan harian TU di SMK swasta Jawa Barat.

Rekomendasi kedelapan adalah membangun jejaring profesional. TU dapat bergabung dalam forum komunikasi, grup belajar, atau komunitas praktisi di media sosial seperti Facebook Group atau Telegram untuk saling berbagi informasi, inspirasi, dan solusi administratif. Komunitas ini mendorong percepatan inovasi dan memperluas cakrawala kerja. Model *community of practice* memungkinkan individu belajar langsung dari pengalaman kolektif dan memperkuat kapasitas sosial (Wenger, 1998).

Yang tak kalah penting, TU harus menjaga integritas dan akuntabilitas dalam seluruh aktivitas kerja. Administrasi sekolah berkaitan dengan dokumen resmi, keuangan publik, dan data siswa—semuanya harus dikelola secara jujur, terbuka, dan profesional. Setiap penyimpangan kecil dapat berdampak besar pada reputasi institusi. Dengan menjaga integritas, TU membangun kepercayaan institusional yang menjadi fondasi utama layanan pendidikan yang bermutu.

Melalui semua upaya ini, TU dapat bertransformasi dari pelaksana teknis menjadi agen strategis dalam sistem pendidikan vokasi. Peningkatan mutu layanan, efisiensi kerja, dan kepuasan stakeholder hanya dapat dicapai jika TU secara personal memulai perubahan dari dalam dirinya sendiri. Keberhasilan lembaga pendidikan kejuruan bergantung pada kekuatan individu-individu yang membentuknya—dan TU adalah bagian yang tak terpisahkan dari itu semua.

Untuk kepala sekolah dan yayasan

Peran kepala sekolah dan yayasan dalam penguatan kompetensi tenaga Tata Usaha (TU) sangat menentukan arah dan keberlanjutan transformasi mutu administrasi sekolah. Dalam teori *strategic leadership* (Boal & Hooijberg, 2000), pemimpin strategis adalah mereka yang tidak hanya mengelola, tetapi juga menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua elemen organisasi tumbuh secara optimal. Oleh karena itu, kepala sekolah dan yayasan perlu hadir sebagai fasilitator pertumbuhan profesionalisme TU, bukan sekadar pemberi tugas teknis.

Idealnya, kepala sekolah dan yayasan memandang tenaga TU sebagai aset strategis yang berkontribusi besar dalam memastikan ketertiban administratif, keuangan, dokumentasi, dan layanan publik pendidikan. TU seharusnya dilibatkan dalam perencanaan program sekolah, mendapatkan pembinaan berkelanjutan, serta diikutsertakan dalam forum koordinasi lintas unit. Pandangan ini sejalan dengan prinsip *inclusive governance* di mana pengambilan keputusan melibatkan semua unsur sekolah secara konstruktif.

Namun, kenyataannya masih banyak kepala sekolah dan yayasan yang menempatkan TU hanya sebagai pelaksana teknis dengan ruang partisipasi yang sempit. Penelitian oleh Hartini & Prayogo (2023) di 44 SMK swasta di Jawa Barat menemukan bahwa 67% TU tidak pernah dilibatkan dalam penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan 59% merasa bahwa pengembangan kariernya tidak menjadi perhatian lembaga. Akibatnya, terjadi stagnasi kompetensi, minimnya inovasi, serta meningkatnya ketergantungan pada instruksi atasan.

Rekomendasi pertama bagi kepala sekolah adalah menyusun *roadmap pengembangan TU* sebagai bagian dari manajemen SDM sekolah. Roadmap ini memuat identifikasi kebutuhan pelatihan, target peningkatan kompetensi, rencana promosi jabatan, dan penguatan peran TU dalam struktur organisasi. Model ini selaras dengan pendekatan *human capital development* yang memandang SDM sebagai penggerak strategis transformasi kelembagaan. Studi oleh Kurniawan & Aulia (2022) membuktikan bahwa

sekolah dengan roadmap SDM memiliki efisiensi layanan administratif yang lebih tinggi.

Rekomendasi kedua adalah menciptakan *sistem pembinaan kinerja TU yang objektif dan berkelanjutan*. Kepala sekolah dan yayasan perlu mengembangkan instrumen evaluasi berbasis Key Performance Indicator (KPI) yang dikaitkan dengan target harian, bulanan, dan tahunan. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan, rotasi tugas, dan pemetaan pelatihan. Sistem ini mendorong akuntabilitas dan memperkuat budaya kerja berbasis hasil (*performance-based culture*). Penelitian oleh Setiawan & Ismail (2023) menunjukkan bahwa sistem KPI meningkatkan kualitas dokumentasi dan pelaporan TU sebesar 49% dalam 1 tahun.

Ketiga, kepala sekolah wajib mendorong kolaborasi lintas unit dengan melibatkan TU dalam tim manajemen sekolah, forum kurikulum, dan pengelolaan program sekolah. Pelibatan ini membangun rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi TU dalam mendukung kelancaran akademik dan non-akademik. Prinsip *distributed leadership* mendukung pembagian kewenangan untuk memperkuat sinergi antarperan di sekolah. Studi oleh Fauzia & Noor (2023) menyatakan bahwa TU yang terlibat dalam tim lintas unit cenderung lebih inovatif dalam menyusun sistem administrasi.

Yayasan sebagai badan penyelenggara pendidikan memiliki tanggung jawab dalam membentuk *kerangka kebijakan pengembangan TU*. Ini mencakup regulasi tentang promosi jabatan TU, pemberian beasiswa atau tugas belajar, serta pengakuan formal atas kontribusi kinerja. Yayasan perlu memandang TU bukan sebagai beban operasional, tetapi sebagai bagian dari investasi mutu kelembagaan. Pendekatan ini telah diterapkan di sekolah vokasi berbasis industri di Singapura dan menghasilkan sistem kerja yang profesional dan efisien (OECD, 2022).

Yayasan juga perlu membangun *hubungan kemitraan eksternal* untuk pengembangan TU, misalnya melalui kerja sama dengan Dinas Pendidikan, Lembaga Pelatihan Kompetensi, atau Dunia Usaha dan Industri (DUDI) dalam memberikan pelatihan manajerial, keuangan, atau literasi digital. TU harus diberikan kesempatan setara dengan guru untuk mengikuti pelatihan

eksternal dan memperoleh sertifikasi yang mendukung karier. Penelitian oleh Wahyuni & Kamil (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis industri meningkatkan kecepatan kerja TU hingga 36% dan memperbaiki kualitas layanan.

Dalam aspek kesejahteraan, kepala sekolah dan yayasan perlu memastikan *insentif kinerja* bagi TU berbasis prestasi kerja, bukan hanya masa kerja. Ini termasuk tunjangan produktivitas, insentif inovasi, serta pengakuan simbolik seperti sertifikat atau piagam penghargaan. Prinsip *reward and recognition* sangat penting dalam membangun motivasi kerja jangka panjang. Studi oleh Yuliana & Prasetyo (2023) menyatakan bahwa sekolah yang memberikan insentif non-finansial berbasis kinerja berhasil mempertahankan TU unggul lebih lama dibanding sekolah yang tidak melakukannya.

Kepala sekolah juga perlu menciptakan *iklim kerja yang menghargai perbedaan*, menghilangkan hierarki berlebihan, dan membuka ruang komunikasi dua arah. TU harus dapat menyampaikan masukan, keluhan, dan ide tanpa rasa takut. Dalam teori *psychological safety* (Edmondson, 1999), lingkungan kerja yang aman secara psikologis meningkatkan partisipasi aktif dan mempercepat pembelajaran organisasi.

Rekomendasi strategis terakhir adalah menjadikan TU sebagai bagian dari strategi branding dan akreditasi sekolah. Kepala sekolah dapat menampilkan peran TU dalam dokumen mutu, profil sekolah, dan testimoni layanan publik. TU juga dapat dilibatkan sebagai tim dokumentasi akreditasi atau pelayanan publik. Praktik ini meningkatkan kepercayaan diri TU dan memperluas peran mereka dalam sistem mutu sekolah. Pendekatan ini terbukti memperkuat posisi kelembagaan dalam evaluasi eksternal (OECD, 2022).

Dengan dukungan nyata dari kepala sekolah dan yayasan, TU akan bertumbuh sebagai tenaga profesional yang tangguh, inovatif, dan berdampak. Mereka tidak lagi hanya “mengurus administrasi”, tetapi menjadi aktor penting dalam penggerak kualitas pendidikan kejuruan yang modern, tanggap perubahan, dan berdaya saing tinggi.

Untuk pemerintah daerah dan pusat

Peran pemerintah daerah dan pusat sangat krusial dalam membentuk kerangka struktural dan kebijakan yang mendukung peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan non-guru, khususnya Tata Usaha (TU) di SMK. Dalam pendekatan *policy governance* oleh Carver (1997), pemerintah berperan sebagai arsitek sistem yang menjamin kesetaraan akses terhadap peningkatan kapasitas dan kesejahteraan pegawai pendidikan. Pemerintah harus hadir tidak hanya sebagai regulator, tetapi juga sebagai fasilitator pengembangan SDM di setiap lini pendidikan.

Idealnya, pemerintah pusat melalui Kemendikbudristek dan pemerintah daerah melalui dinas pendidikan provinsi/kabupaten menyusun program khusus untuk pemberdayaan TU di sekolah, sejajar dengan pelatihan guru dan kepala sekolah. Program tersebut seharusnya mencakup pelatihan manajemen administrasi modern, literasi digital, keuangan publik, dan pelayanan berbasis pelanggan, yang dirancang berbasis kebutuhan lapangan dan adaptif terhadap dinamika teknologi.

Namun kenyataannya, kebijakan peningkatan kapasitas tenaga TU masih bersifat parsial, tidak terstruktur, dan belum menyasar penguatan sistemik. Penelitian oleh Suryani & Mulyadi (2023) menemukan bahwa hanya 17% pemerintah daerah di Indonesia yang memiliki modul pelatihan berkelanjutan khusus untuk tenaga administrasi sekolah. Akibatnya, banyak TU yang mengalami stagnasi kompetensi dan bekerja dengan cara-cara manual yang tidak relevan dengan tuntutan era digital.

Pemerintah pusat perlu menginisiasi kebijakan nasional dalam bentuk *roadmap pengembangan tenaga kependidikan non-guru*, yang menetapkan standar kompetensi nasional TU, skema jenjang karier, serta mekanisme evaluasi kinerja berbasis portofolio dan sertifikasi. Model ini selaras dengan praktik negara maju seperti Jerman dan Australia, di mana setiap posisi staf administrasi sekolah memiliki profil kompetensi dan jalur pengembangan tersendiri (OECD, 2022).

Di tingkat daerah, dinas pendidikan harus menjadi pelaksana program peningkatan kapasitas yang berkelanjutan dengan melibatkan Lembaga Pelatihan Kompetensi (LPK), Balai Besar Guru Penggerak (BBGP), serta mitra industri dan perguruan tinggi. TU diberi akses terhadap pelatihan bersertifikat secara berkala, dengan materi yang disusun berdasarkan praktik terbaik dalam pengelolaan administrasi pendidikan. Studi oleh Hakim & Farida (2023) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis DUDI yang difasilitasi oleh Dinas Pendidikan Provinsi DIY berhasil meningkatkan kompetensi teknis TU hingga 53%.

Pemerintah daerah juga disarankan untuk membentuk *Forum Komunikasi TU SMK* sebagai wadah koordinasi, diskusi, dan inovasi antar-pegawai administrasi lintas sekolah. Forum ini berperan sebagai media pertukaran praktik baik, advokasi kebijakan, dan pengembangan standar operasional prosedur (SOP) lintas lembaga. Dalam konteks Finlandia, forum seperti ini menjadi bagian dari sistem penjaminan mutu pendidikan nasional (OECD, 2022).

Rekomendasi selanjutnya adalah pemberian *insentif kompetensi dan inovasi* dari pemerintah daerah bagi TU yang menunjukkan kinerja unggul, seperti penghargaan TU Teladan, insentif peningkatan efisiensi layanan, atau bantuan studi lanjut. Sistem ini memberi ruang bagi TU untuk berkompetisi secara sehat dan mendorong inovasi administratif dari bawah. Penelitian oleh Pranowo & Lestari (2023) di SMK Sumatera Barat menunjukkan bahwa penghargaan kompetitif meningkatkan motivasi kerja TU hingga 46%.

Pemerintah pusat perlu mendorong digitalisasi layanan TU melalui kebijakan integrasi sistem seperti Dapodik, ARKAS, dan SIPLah yang ramah pengguna dan dapat diakses oleh TU dengan pelatihan memadai. Untuk itu, pemerintah wajib menyediakan *pusat bantuan teknis* dan pelatihan daring reguler, khususnya saat peluncuran sistem baru. Hal ini sejalan dengan *technology adoption theory* oleh Davis (1989), yang menekankan bahwa persepsi kemudahan dan kegunaan berpengaruh langsung terhadap penggunaan sistem baru.

Selain itu, regulasi penganggaran pendidikan melalui dana BOS dan BOP perlu memuat alokasi khusus untuk pengembangan tenaga TU. Alokasi ini dapat digunakan untuk pembelian perangkat penunjang, langganan aplikasi digital, pelatihan mandiri, atau studi banding. Pemerintah harus memastikan bahwa dana pendidikan digunakan tidak hanya untuk kegiatan akademik, tetapi juga mendukung penguatan sistem manajemen sekolah. Studi oleh Ramadhan & Nuryanti (2023) menunjukkan bahwa penggunaan dana BOS untuk penguatan TU sangat jarang dilakukan akibat ketiadaan panduan eksplisit.

Pemerintah pusat juga sebaiknya memperkuat *basis data nasional tenaga TU* yang terintegrasi dengan SIMPEG dan sistem evaluasi kinerja. Dengan data yang akurat, kebijakan pengangkatan, promosi, dan pelatihan dapat dilakukan secara terencana, merata, dan adil. Data ini juga menjadi dasar dalam menyusun kebijakan afirmatif bagi sekolah di daerah 3T agar tidak tertinggal dalam layanan administrasi. Konsep ini telah berhasil diterapkan melalui sistem NEMIS di India (National Education Management Information System).

Dengan keterlibatan aktif dan keberpihakan nyata dari pemerintah pusat dan daerah, maka peran TU di SMK akan berkembang dari sekadar pelaksana administratif menjadi mitra strategis dalam pengelolaan mutu pendidikan. Pemerintah tidak hanya wajib menciptakan sistem yang adil dan mendorong efisiensi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai keprofesian di seluruh lapisan tenaga kependidikan untuk mendukung visi besar pendidikan Indonesia Emas 2045.

B. Penutup dan Refleksi Masa Depan

Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, khususnya tenaga Tata Usaha (TU) di SMK, bukan hanya agenda administratif, tetapi merupakan kebutuhan strategis untuk menjamin keberlangsungan mutu layanan pendidikan vokasi di era transformasi digital. Dalam pendekatan *transformational change* (Burke, 2002), perubahan yang berhasil adalah perubahan yang dimulai dari visi yang kuat, ditopang komitmen manajerial,



dan diperkuat oleh peran serta seluruh elemen organisasi, termasuk TU. Penutupan buku ini menjadi momentum reflektif atas peran TU sebagai agen perubahan yang tak lagi dapat dipandang sebelah mata.

Idealnya, masa depan TU di SMK diarahkan menjadi bagian integral dari manajemen mutu lembaga pendidikan. Mereka tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai pengelola data strategis, pelayan publik profesional, dan mitra kepala sekolah dalam mendesain sistem tata kelola yang responsif, transparan, dan efisien. TU modern adalah mereka yang memiliki kompetensi digital, sikap kerja proaktif, serta literasi manajerial yang kuat.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan masih adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan aktual. Banyak TU belum mendapatkan pelatihan yang memadai, tidak memiliki jalur karier yang jelas, serta minim pelibatan dalam forum manajerial sekolah. Penelitian oleh Fauziah & Karim (2023) menemukan bahwa di 63% SMK swasta di Indonesia, TU belum mendapatkan akses pelatihan tahunan secara reguler. Ketimpangan ini menyebabkan stagnasi, ketergantungan pada sistem lama, dan rendahnya inovasi administratif di tingkat sekolah.

Untuk itu, penutupan buku ini menekankan pentingnya pendekatan sistemik dalam penguatan TU: mulai dari kebijakan nasional, dukungan yayasan, kepemimpinan kepala sekolah, hingga kesadaran individu TU itu sendiri. Model *systemic school improvement* (Fullan, 2007) menekankan bahwa perubahan tidak boleh bersifat sporadis dan personifikasi, tetapi harus bersifat struktural, kolektif, dan berkelanjutan. Ini berarti, semua pemangku kepentingan harus bekerja bersama, bukan sendiri-sendiri.

Refleksi utama yang perlu dibangun di lingkungan sekolah adalah bahwa transformasi layanan pendidikan tidak dapat tercapai tanpa reformasi sistem administrasi. TU berada di jantung manajemen data, komunikasi sekolah, dan dokumentasi program. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan TU adalah investasi terhadap kualitas sistem sekolah secara menyeluruh. Studi oleh Lestari & Purwanto (2022) menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi TU berdampak langsung terhadap efektivitas



layanan guru, kecepatan pengambilan keputusan kepala sekolah, dan kepuasan siswa terhadap layanan publik sekolah.

Untuk menjawab tantangan masa depan, sekolah perlu mendesain *blueprint* pengembangan TU yang meliputi: peta kompetensi, jalur karier, program pelatihan digital, standar etika pelayanan, serta indikator evaluasi kinerja berbasis layanan. Semua itu disusun secara realistis dan progresif, agar TU dapat tumbuh dalam ekosistem pembelajaran yang terstruktur dan merata. Blueprint ini harus menjadi dokumen hidup yang dievaluasi tiap tahun dan dikaitkan dengan hasil kinerja institusi.

Pemerintah dan yayasan pendidikan juga diharapkan tidak lagi menganggap pengembangan TU sebagai tugas pelengkap, tetapi sebagai bagian dari strategi utama peningkatan mutu sekolah. Pengakuan formal terhadap peran TU melalui regulasi, tunjangan berbasis kinerja, serta pengangkatan jabatan fungsional akan memperkuat profesionalisme kerja. Penelitian oleh Rahman & Wijaya (2023) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan sistem reward untuk TU berdasarkan hasil kerja mengalami peningkatan kepuasan staf hingga 52%.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis dalam menciptakan *iklim kerja kolaboratif* yang memperkuat relasi antara guru, TU, dan pimpinan sekolah. Tidak ada reformasi organisasi yang berhasil tanpa kepercayaan dan komunikasi yang sehat. Budaya kerja yang saling mendukung akan menciptakan ruang inovasi dan menumbuhkan loyalitas institusional dari semua pihak. Ini diperkuat oleh temuan dari Nguyen & Lee (2022) di Korea Selatan yang menunjukkan bahwa sekolah dengan komunikasi terbuka antarunit memiliki tingkat adaptasi teknologi yang lebih cepat dan efisien.

Secara personal, TU juga perlu mempersiapkan diri untuk menjadi pelaku utama perubahan dengan memperkuat literasi digital, memperluas jejaring profesional, dan menumbuhkan budaya reflektif dalam bekerja. Dalam kerangka *career adaptability* oleh Savickas (2013), individu yang mampu menghadapi perubahan dengan kesiapan mental, keterampilan belajar, dan ketekunan akan memiliki peluang karier yang lebih baik dan



berkelanjutan. Ini penting mengingat dinamika pendidikan ke depan akan semakin kompleks dan serba digital.

Masa depan TU di SMK bukan lagi tentang “mengikuti sistem”, melainkan tentang “membentuk sistem”. Dengan kompetensi yang tepat, peran yang diakui, dan lingkungan kerja yang mendukung, TU akan menjadi penggerak tata kelola sekolah yang modern, akuntabel, dan ramah teknologi. TU akan menjadi wajah profesionalisme institusi, yang memberikan kesan pertama kepada stakeholder dan kesan terakhir dalam dokumentasi program.

Akhirnya, buku ini diharapkan menjadi kontribusi awal dalam gerakan besar penguatan tenaga kependidikan non-guru di Indonesia. Ia bukan hanya sebagai dokumen analitik, tetapi sebagai panduan aksi nyata bagi semua pemangku kepentingan yang peduli terhadap mutu layanan pendidikan. Semoga setiap kalimat yang ditulis dalam buku ini menginspirasi perubahan yang nyata di ruang-ruang TU seluruh SMK di tanah air.

Masa depan profesi TU di SMK

Masa depan profesi Tata Usaha (TU) di SMK akan sangat ditentukan oleh sejauh mana peran mereka dikembangkan dari sekadar pelaksana administrasi menjadi pengelola sistem informasi pendidikan yang strategis. Dalam kerangka *professional role transformation* (Eraut, 1994), profesi berkembang jika ada pengakuan sosial, peningkatan kompleksitas kerja, dan penguatan kompetensi berbasis tantangan masa depan. Maka, profesi TU ke depan perlu dikonstruksi secara lebih kuat sebagai aktor integral dalam tata kelola pendidikan vokasi yang responsif, adaptif, dan berkelanjutan.

Secara ideal, profesi TU di SMK ke depan akan menuntut keterampilan multidisipliner—teknologi informasi, manajemen data, layanan pelanggan, hingga pengelolaan keuangan berbasis digital. TU tidak lagi bekerja sendiri dalam ruang arsip, melainkan menjadi bagian aktif dalam ekosistem digital sekolah. Sistem akademik, keuangan, perizinan, sampai logistik sekolah akan tergantung pada keahlian teknis dan etika profesional

TU yang modern. Konsep ini selaras dengan *future skills framework* yang dikembangkan oleh World Economic Forum (2020), yang menggarisbawahi pentingnya kombinasi antara literasi digital, manajemen proyek, dan pemecahan masalah kompleks dalam dunia kerja abad 21.

Namun, pada kenyataannya saat ini masih banyak TU yang bekerja dalam sistem yang belum mendukung transformasi tersebut. Penelitian oleh Arifin & Widya (2023) menunjukkan bahwa 58% TU di SMK masih menggunakan metode manual untuk input data siswa, penyimpanan dokumen, serta layanan surat menyurat. Kondisi ini menunjukkan adanya gap kompetensi dan dukungan institusional yang serius, yang jika tidak segera ditangani akan memperbesar ketertinggalan TU dalam menghadapi tantangan teknologi dan tata kelola sekolah modern.

Maka dari itu, masa depan profesi TU harus diarahkan pada proses *reskilling* dan *upskilling* secara sistemik. TU perlu dibekali keterampilan pengelolaan sistem akademik daring, pengarsipan cloud, pemanfaatan dashboard monitoring, dan keamanan data digital. Sekolah juga harus mendesain program pelatihan berkelanjutan serta menyediakan infrastruktur teknologi yang mendukung. Studi oleh Fauzan & Kamila (2023) di SMK Jawa Tengah membuktikan bahwa pelatihan intensif literasi digital mampu meningkatkan efisiensi pelayanan TU hingga 48% dalam 6 bulan.

Perubahan paradigma kerja TU harus dimulai dengan membangun mindset bahwa profesi ini bukan sekadar administratif, melainkan karier yang membutuhkan etika profesional, tanggung jawab sosial, dan inovasi layanan. Dalam pendekatan *professional identity construction* oleh Beijaard et al. (2004), identitas profesional dibentuk melalui pengalaman, refleksi, dan pengakuan sosial. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dan yayasan sangat penting dalam membentuk narasi baru bahwa TU adalah garda depan kualitas layanan publik di SMK.

Salah satu indikator kemajuan profesi TU di masa depan adalah keberadaan jenjang karier yang jelas dan sistem pengakuan formal dari pemerintah. Ini mencakup jabatan fungsional TU, sistem insentif berbasis kinerja, dan peluang tugas belajar. Dengan sistem ini, TU akan memiliki



tujuan karier jangka panjang yang mendorong peningkatan kapasitas diri secara konsisten. Di Finlandia dan Singapura, sistem ini terbukti efektif dalam menjaga kualitas SDM pendidikan non-guru (OECD, 2022).

Masa depan profesi TU juga akan bergantung pada kemampuan beradaptasi dengan dinamika kebutuhan stakeholder. TU harus mampu merespons keluhan orang tua, menyusun laporan keuangan sesuai audit, menyampaikan informasi layanan publik secara cepat, dan membangun komunikasi digital yang ramah serta efisien. Penelitian oleh Nugroho & Lestari (2022) menyatakan bahwa kompetensi komunikasi interpersonal yang kuat menjadi pembeda utama antara TU konvensional dan TU profesional di era baru pendidikan.

Peran TU sebagai agen transparansi dan akuntabilitas juga akan semakin menonjol. Dengan tuntutan publik terhadap keterbukaan informasi dan efisiensi birokrasi, TU dituntut untuk menyajikan data yang akurat, valid, dan tepat waktu. Oleh karena itu, penguasaan aplikasi pengelolaan data seperti Google Workspace, ARKAS, Dapodik, dan dashboard interaktif harus menjadi bagian dari standar minimal profesi TU. Studi oleh Nasution & Pratiwi (2023) menemukan bahwa digitalisasi sistem pelaporan oleh TU berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap manajemen sekolah.

Penting pula ditegaskan bahwa masa depan TU juga menyangkut penguatan *integritas dan etika profesional*. Dalam lingkungan sekolah, TU berinteraksi dengan dokumen penting, keuangan publik, dan data pribadi siswa. Maka, dibutuhkan sistem internal yang kuat dalam menjaga keamanan, keabsahan, dan kejujuran data yang dikelola. Dalam kerangka *ethical professionalism*, integritas bukan lagi pilihan, melainkan keharusan dalam membangun kepercayaan lembaga pendidikan.

Seiring berkembangnya tuntutan, organisasi profesi TU perlu dibentuk atau diperkuat sebagai wadah advokasi, pengembangan kompetensi, dan pembentukan standar profesi. Organisasi ini menjadi mitra pemerintah dalam menyusun kebijakan, menyediakan pelatihan, serta melakukan pendampingan karier. Di Malaysia dan Australia, asosiasi profesional staf

administrasi sekolah telah terbukti efektif dalam menyuarakan kebutuhan anggotanya serta menjaga standar layanan publik di sektor pendidikan (UNESCO, 2021).

Dengan semua agenda transformasi tersebut, masa depan profesi TU di SMK akan berada dalam posisi strategis, sejajar dengan peran guru dan manajemen sekolah. Jika diberdayakan secara sistemik dan profesional, TU dapat menjadi aktor utama dalam menjamin kelancaran sistem pendidikan vokasional yang transparan, terukur, dan terpercaya. TU akan menjadi wajah efisiensi sekolah dan simbol tata kelola yang unggul di era pendidikan berbasis data dan layanan digital.

Sinergi layanan dan transformasi mutu pendidikan vokasi

Transformasi mutu pendidikan vokasi di Indonesia sangat ditentukan oleh kualitas sinergi layanan internal sekolah. Sinergi antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, manajemen sekolah, dan mitra eksternal bukan hanya menjadi pelengkap administratif, tetapi merupakan elemen utama dalam menciptakan ekosistem pendidikan vokasi yang responsif dan berdaya saing. Dalam kerangka *systems thinking* oleh Senge (1990), sekolah vokasi idealnya beroperasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi, di mana semua komponen bekerja selaras untuk mencapai kualitas layanan pendidikan yang optimal.

Idealnya, layanan pendidikan di SMK dikelola melalui koordinasi terstruktur antara guru, TU, kepala sekolah, dan stakeholder lain seperti dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Setiap komponen memiliki peran dan tanggung jawab yang saling menopang: guru fokus pada pembelajaran, TU menangani sistem informasi dan dokumentasi, kepala sekolah mengarahkan strategi, dan DUDI menyuplai kebutuhan relevansi kompetensi. Ketika semua berjalan harmonis, sinergi ini menjadi penggerak utama kualitas, efisiensi, dan inovasi di SMK.

Namun pada kenyataannya, fragmentasi peran dan minimnya kolaborasi masih menjadi tantangan besar di banyak sekolah vokasi. Penelitian oleh Hidayat & Sari (2023) menunjukkan bahwa 54% SMK negeri dan swasta di Indonesia masih mengalami hambatan komunikasi dan tumpang tindih tugas antarunit kerja. Akibatnya, terjadi perlambatan layanan, konflik peran, serta rendahnya kecepatan eksekusi program prioritas sekolah.

Untuk mengatasi hal ini, pendekatan *collaborative service model* dapat diimplementasikan. Model ini menekankan pentingnya pembentukan forum layanan terpadu di tingkat sekolah, yang melibatkan guru, TU, staf keuangan, wakasek, dan kepala sekolah. Forum ini secara berkala merancang SOP bersama, menetapkan SLA (Service Level Agreement), serta mengevaluasi layanan berbasis data. Studi oleh Nugraha & Wirawan (2022) mencatat bahwa penerapan forum layanan di 18 SMK di Jawa Barat meningkatkan kepuasan stakeholder hingga 39% dalam waktu satu tahun.

Layanan yang berkualitas juga harus berbasis data dan sistem digital. Sinergi akan berjalan efektif jika semua unit sekolah terhubung dalam sistem informasi yang terintegrasi: e-office, keuangan sekolah digital, manajemen surat, hingga sistem pemantauan kinerja layanan. Hal ini memungkinkan kepala sekolah mengambil keputusan berbasis bukti, serta memudahkan evaluasi kinerja individu maupun tim. Studi oleh Kim & Park (2022) di Korea Selatan menemukan bahwa sekolah vokasi yang menerapkan integrasi sistem digital mengalami peningkatan efisiensi layanan administratif hingga 45%.

Sinergi juga perlu menyoroti aspek pelayanan publik eksternal. TU dan guru harus bekerja sama dalam memberikan informasi yang konsisten dan akurat kepada siswa dan orang tua, terutama dalam hal perizinan, beasiswa, pengajuan data siswa, dan komunikasi kebijakan sekolah. Dengan sinergi ini, sekolah akan lebih dipercaya, lebih responsif terhadap kebutuhan siswa, dan lebih cepat menyelesaikan keluhan. Ini sejalan dengan prinsip *citizen-centric service delivery* dalam layanan publik pendidikan (OECD, 2022).

Untuk memperkuat sinergi, kepala sekolah harus menjadi motor penggerak budaya kolaborasi lintas unit. Dalam pendekatan *transformational leadership*, pemimpin yang mendorong visi bersama, memberikan dukungan individu, dan memfasilitasi komunikasi terbuka, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi. Penelitian oleh Fauziah & Lestari (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di SMK mampu mendorong kolaborasi antarunit kerja secara signifikan dan meningkatkan penyelesaian tugas kolektif tepat waktu.

Transformasi mutu tidak akan terjadi tanpa adanya *learning organization* di tingkat sekolah. Setiap unit—baik TU, guru, maupun staf lainnya—perlu diberikan ruang belajar, refleksi, dan berbagi praktik baik. Kegiatan seperti peer coaching, workshop internal, hingga forum inovasi lintas unit perlu menjadi rutinitas institusional. Konsep ini ditekankan oleh Peter Senge (1990) bahwa organisasi yang terus belajar akan lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih cepat dalam meningkatkan kinerjanya secara kolektif.

Penting juga untuk membangun sistem monitoring dan evaluasi layanan berbasis indikator. Setiap bagian (TU, akademik, sarpras, keuangan) harus memiliki indikator kinerja yang jelas dan terukur: kecepatan layanan, akurasi data, kepuasan pengguna, serta efektivitas koordinasi. Dengan sistem ini, manajemen sekolah dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat keputusan berbasis data. Penelitian oleh Setyawan & Pratiwi (2023) menyebutkan bahwa MONEV berbasis indikator layanan mampu mempercepat siklus perbaikan sistem di 27 SMK.

Sinergi juga membutuhkan *komitmen etik bersama* antarunit kerja. Tidak cukup dengan SOP dan struktur kerja, tetapi juga nilai seperti saling menghargai, komunikasi jujur, kejelasan peran, dan semangat kolektif perlu ditanamkan sebagai bagian dari budaya kerja. Ini akan memperkuat hubungan antarpersonel, memperkecil konflik, dan mendorong efisiensi tanpa perlu pengawasan ketat.

Dengan sinergi layanan yang kuat, transformasi mutu pendidikan vokasi akan lebih mudah dicapai. SMK tidak hanya menjadi institusi

pembelajaran, tetapi juga pusat layanan publik yang efisien, profesional, dan terpercaya. Dan pada intinya, sinergi tersebut hanya akan terwujud ketika semua pihak memahami bahwa keberhasilan pendidikan bukan hanya hasil kerja satu peran, tetapi kerja kolektif dari semua komponen sistem.



GLOSARIUM

Administrasi Pendidikan

Proses pengelolaan data, informasi, dan kegiatan pendukung operasional di lingkungan pendidikan yang mencakup keuangan, kepegawaian, persuratan, arsip, dan layanan publik sekolah.

Akuntabilitas

Kemampuan dan kewajiban tenaga kependidikan untuk mempertanggungjawabkan tugas dan hasil kerja sesuai standar kinerja dan prosedur yang berlaku.

Blue Print

Dokumen perencanaan strategis jangka panjang yang menggambarkan arah pengembangan organisasi, termasuk strategi peningkatan kompetensi SDM di sekolah.

Collaborative Governance

Model tata kelola organisasi yang melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan secara partisipatif, untuk meningkatkan efektivitas dan legitimasi kebijakan.

Dashboard Monitoring

Sistem visualisasi data yang menyajikan informasi secara real-time untuk memantau kinerja, progres kerja, atau layanan di sekolah secara interaktif.

Digitalisasi Administrasi

Proses konversi layanan dan kegiatan administrasi dari bentuk manual ke sistem digital berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi kerja.

Distributed Leadership

Konsep kepemimpinan yang tersebar secara kolektif di berbagai level organisasi, termasuk pelibatan TU dalam pengambilan keputusan strategis sekolah.

Evaluasi Kinerja

Proses sistematis untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan hasil kerja pegawai berdasarkan indikator tertentu guna perbaikan mutu layanan.

Forum Lintas Unit

Wadah komunikasi dan koordinasi antarbagian di sekolah (akademik, keuangan, TU, kurikulum, sarpras) untuk menyamakan persepsi dan strategi kerja.

Inovasi Administrasi

Pengembangan atau penerapan pendekatan baru dalam tata kelola administrasi sekolah, baik melalui teknologi, prosedur, maupun metode kerja yang lebih efisien.

Integritas

Nilai dasar yang mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional dan etis.

Jabatan Fungsional

Jenis jabatan kepegawaian yang berfokus pada penguasaan keahlian tertentu, termasuk TU, yang berorientasi pada output kerja dan jenjang karier kompetensi.

Key Performance Indicator (KPI)

Indikator kinerja utama yang digunakan untuk menilai efektivitas pencapaian tugas dan tanggung jawab pegawai di lingkungan kerja.

Learning Organization

Organisasi yang memiliki kultur pembelajaran berkelanjutan dan mendorong inovasi serta refleksi kolektif dalam rangka peningkatan kualitas.

Layanan Prima

Pelayanan yang cepat, tepat, ramah, empatik, dan memenuhi ekspektasi stakeholder pendidikan baik internal maupun eksternal.

Manajemen Kinerja

Sistem pengelolaan produktivitas pegawai melalui perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan berbasis indikator dan hasil kerja.

Monitoring dan Evaluasi (MONEV)

Kegiatan untuk memantau pelaksanaan program dan menilai dampak atau hasil kegiatan agar perbaikan dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perilaku positif karyawan yang melampaui kewajiban formal dalam rangka mendukung efektivitas organisasi secara sukarela dan konsisten.

Pelayanan Berbasis Pelanggan (Customer-Centric)

Pendekatan layanan yang mengutamakan kebutuhan, kenyamanan, dan kepuasan pengguna layanan, baik siswa, orang tua, maupun mitra sekolah.

Pengarsipan Cloud

Penyimpanan dokumen digital secara daring menggunakan teknologi komputasi awan, seperti Google Drive atau OneDrive, untuk memudahkan akses dan keamanan data.

Profesionalisme TU

Cerminan sikap, pengetahuan, dan keterampilan TU dalam menjalankan tugas secara kompeten, bertanggung jawab, dan etis sesuai standar kerja pendidikan.

Reskilling

Pelatihan untuk mempelajari keahlian baru agar tenaga kerja tetap relevan dengan perubahan tuntutan kerja atau peran baru.

Roadmap Kompetensi

Peta jalan peningkatan kemampuan pegawai secara sistematis dan terukur yang memuat target, strategi, serta tahapan pengembangan diri.

Self-Directed Learning

Proses belajar yang diprakarsai secara mandiri oleh individu berdasarkan motivasi internal untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya.

Sinergi Lintas Tim

Kerja sama terpadu antarunit kerja di sekolah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan saling mendukung, dengan komunikasi dan tanggung jawab yang jelas.

Smart School Management

Konsep pengelolaan sekolah berbasis data, teknologi informasi, dan digitalisasi layanan untuk mendukung transparansi, efisiensi, dan mutu layanan pendidikan.

Stakeholder Pendidikan

Pihak-pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses pendidikan, seperti TU, guru, kepala sekolah, orang tua, industri, pemerintah, dan masyarakat.

Transformasi Digital Sekolah

Perubahan menyeluruh pada sistem manajemen, budaya, dan layanan pendidikan yang ditopang oleh pemanfaatan teknologi digital secara sistemik.

Upgrading Kompetensi

Kegiatan peningkatan kemampuan pegawai untuk menyempurnakan atau memperbarui pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki.

World-Class Vocational Education

Pendidikan vokasi yang setara dengan standar global, dengan tata kelola modern, kurikulum responsif, dan SDM profesional, termasuk tenaga TU yang berdaya saing.

Lampiran

SOP ADMINISTRASI SEKOLAH

- Nama SOP:** Layanan Administrasi Sekolah
- Unit Pelaksana:** Tenaga Tata Usaha (TU)
- Tujuan:** Menstandarkan proses pelayanan administrasi sekolah agar berjalan efektif, efisien, akurat, dan akuntabel
- Ruang Lingkup:** Pelayanan surat-menyurat, pendataan siswa/guru, keuangan ringan, persuratan digital, dan arsip dokumen

A. PROSEDUR UMUM

No	Kegiatan	Penanggung Jawab	Output	Waktu Pelaksanaan
1	Penerimaan dan pencatatan surat masuk (fisik/digital)	Petugas TU	Buku Agenda Surat Masuk (manual/digital)	Maks. 1 jam setelah diterima
2	Distribusi surat kepada kepala sekolah/wakil sesuai disposisi	Petugas TU	Bukti Disposisi & Tracking Dokumen	Maks. 2 jam setelah pencatatan
3	Pengarsipan dokumen penting (legalitas, ijazah, surat keluar)	Petugas Arsip TU	Folder Arsip Terklasifikasi (fisik/cloud)	Harian/sesuai dokumen
4	Pelayanan pembuatan surat siswa/guru (aktif, mutasi, tugas, dispensasi)	Admin TU	Surat resmi (PDF/stempel)	Maks. 1 hari kerja
5	Update data siswa/guru ke sistem (Dapodik/manual)	Operator Dapodik/TU	Data sinkron (soft & hard copy)	Mingguan/Berkala

No	Kegiatan	Penanggung Jawab	Output	Waktu Pelaksanaan
6	Layanan informasi kepada stakeholder (siswa, guru, tamu)	Petugas Front Office	Lembar Layanan Harian	Sesuai kebutuhan
7	Pencatatan keuangan harian (uang masuk/keluar operasional)	Bendahara TU	Buku Kas Harian & Bukti Transaksi	Harian
8	Pelaporan mingguan ke kepala sekolah (surat, data, arsip, layanan)	Koordinator TU	Laporan Mingguan Terstruktur	Setiap Jumat

B. STANDAR LAYANAN MINIMAL (SLA)

Jenis Layanan	Waktu Maksimal	Media	Catatan
Surat Aktif Siswa	1 hari kerja	Digital + Print	Formulir & legalisasi
Surat Tugas Guru	1 hari kerja	Digital	Koordinasi dengan Wakasek Kurikulum
Pencatatan Surat Masuk	2 jam	Manual / Google Sheet	Verifikasi cap & nomor
Pelaporan Data	5 hari kerja	Dapodik / Excel	Harus sinkron & diverifikasi
Pelayanan Tamu	≤ 10 menit	Tatap muka	Sapaan ramah & log buku tamu

C. DOKUMEN PENDUKUNG

1. Form Permintaan Surat (Siswa/Guru)
2. Format Disposisi Digital (Google Form atau PDF)
3. Buku Agenda Surat Masuk dan Keluar
4. Form Absensi Manual & Digital (QR Code jika tersedia)

5. Template Laporan Mingguan TU
6. SOP Penanganan Keluhan dan Saran Stakeholder

D. CATATAN TAMBAHAN

- SOP ini ditinjau setiap 6 bulan oleh Kepala Sekolah dan Koordinator TU
- Semua dokumen wajib dicadangkan ke penyimpanan cloud (Google Drive / OneDrive)
- Pelayanan wajib berpedoman pada prinsip: **Ramah – Cepat – Akurat – Profesional**

Lampiran

Checklist Kompetensi TU

Tujuan: Mengukur tingkat penguasaan kompetensi dasar dan lanjutan TU SMK untuk mendukung layanan administrasi profesional.

Petunjuk: Beri tanda centang (☒) pada kolom yang sesuai dengan kondisi nyata saat ini.

No.	Kompetensi	Indikator Penguasaan	Belum Di-kuasai	Cukup Dikuasai	Sangat Di-kuasai
A. Kompetensi Teknis Administratif					
1	Pengarsipan fisik & digital	Dapat mengelola arsip berdasarkan klasifikasi & tahun	☐	☐	☐
2	Pencatatan surat masuk & keluar	Memiliki sistem manual & digital terstruktur	☐	☐	☐
3	Pembuatan surat tugas/surat keterangan	Menggunakan format baku dan cepat dalam pelayanan	☐	☐	☐
4	Pendataan siswa/guru	Mengetahui alur, format, dan update data secara rutin	☐	☐	☐
5	Pengelolaan keuangan operasional ringan	Mampu mencatat, membuat laporan, & bukti transaksi	☐	☐	☐

No.	Kompetensi	Indikator Penguasaan	Belum Di-kuasai	Cukup Dikuasai	Sangat Di-kuasai
B. Kompetensi Manajerial & Organisasi					
6	Penyusunan laporan mingguan/bulanan	Mampu menyusun & menyampaikan laporan dengan rapi	☐	☐	☐
7	Koordinasi antarunit kerja	Aktif dalam forum internal & komunikatif dengan unit lain	☐	☐	☐
8	Manajemen waktu kerja	Memiliki agenda kerja & check-list harian	☐	☐	☐
9	Pengelolaan dokumen BOS/Dapodik	Memahami dan membantu pelaporan BOS atau Dapodik	☐	☐	☐
10	Supervisi staf TU junior (jika ada)	Dapat memberi instruksi dan koreksi dengan baik	☐	☐	☐
C. Kompetensi Layanan & Etika Profesi					
11	Komunikasi pelayanan publik	Mampu menyapa, menjawab, dan menjelaskan secara ramah	☐	☐	☐
12	Responsif terhadap keluhan siswa/guru	Menangani keluhan dan memberi solusi tepat	☐	☐	☐

No.	Kompetensi	Indikator Penguasaan	Belum Di-kuasai	Cukup Dikuasai	Sangat Di-kuasai
13	Etika dalam penggunaan dokumen	Menjaga kerahasiaan dan integritas informasi	☐	☐	☐
14	Disiplin & loyalitas kerja	Hadir tepat waktu, tanggung jawab tinggi, tidak mudah mengeluh	☐	☐	☐
15	Kolaborasi dengan guru & kepala sekolah	Terlibat aktif dalam rapat & perencanaan program	☐	☐	☐
D. Kompetensi Digital & Inovasi					
16	Penggunaan Google Workspace (Drive, Form, Docs)	Mampu membuat form layanan, surat, dan laporan daring	☐	☐	☐
17	Pengelolaan dokumen cloud	Dapat menyimpan dan berbagi file terstruktur di cloud	☐	☐	☐
18	Dasar-dasar Excel/ Spreadsheet	Mampu menggunakan rumus dasar dan filter data	☐	☐	☐
19	Pemanfaatan AR-KAS/Dapodik	Bisa login, input data, dan cek status sinkronisasi	☐	☐	☐

No.	Kompetensi	Indikator Penguasaan	Belum Di-kuasai	Cukup Dikuasai	Sangat Di-kuasai
20	Inisiatif membuat inovasi sederhana	Membuat sistem antrian, auto-reply, reminder, dll.	☐	☐	☐

☒ Interpretasi Hasil

- **Belum Dikuasai ≥ 10 butir** → Perlu pelatihan intensif dan mentoring
- **Cukup Dikuasai ≥ 12 butir** → Perlu penguatan praktik & berbagi dengan rekan sejawat
- **Sangat Dikuasai ≥ 15 butir** → Direkomendasikan menjadi TU teladan / fasilitator pelatihan

Lampiran

Contoh Laporan Bulanan TU

Nama Petugas TU : Ahmad Gunawan

Jabatan : Staf Administrasi & Persuratan

Periode Laporan : Bulan Mei 2025

Nama Sekolah : SMK PGRI 2 Cibinong

A. REKAP SURAT MENYURAT

No	Jenis Surat	Jumlah	Keterangan
1	Surat Masuk (fisik & digital)	45 surat	Umumnya dari Dinas dan Mitra DUDI
2	Surat Keluar	27 surat	Termasuk undangan, surat tugas, dan nota dinas
3	Disposisi Kepala Sekolah	23 disposisi	Semua telah didistribusikan & dicatat
4	Penerbitan Surat Aktif Siswa	17 surat	Untuk keperluan magang & beasiswa

B. ADMINISTRASI KESISWAAN

No	Kegiatan	Jumlah	Catatan
1	Update Data Siswa (Dapodik)	8 siswa	Perubahan data kependudukan & mutasi
2	Layanan Legalisir Ijazah	24 siswa	Dilayani dalam 1 hari kerja
3	Pencetakan Kartu Pelajar	15 siswa	Kelas X baru dan pengganti kartu rusak

C. PENGELOLAAN DOKUMEN & ARSIP

No	Kegiatan	Jumlah/Keterangan
1	Penataan ulang arsip surat masuk 2022	Selesai 100%
2	Backup dokumen ke Google Drive	42 file (Surat & SK)
3	Pengelompokan dokumen BOS	Sudah diklasifikasi per kategori

D. LAYANAN INFORMASI & PUBLIK

No	Jenis Layanan	Jumlah Pengguna	Media
1	Informasi jadwal layanan TU	±50 siswa/guru	WhatsApp & Papan Informasi
2	Layanan Tamu Lembaga	5 instansi	Koordinasi dengan kepala sekolah
3	Pelayanan WhatsApp Otomatis	Aktif	Melayani permintaan info beasiswa, surat aktif, dll

E. REKOMENDASI DAN KEBUTUHAN

1. Perlu pelatihan dasar Google Sheets dan Microsoft Excel untuk staf baru.
2. Pengadaan map arsip dan rak penyimpanan tambahan untuk dokumen BOS 2021–2024.
3. Optimalisasi form digital permintaan surat melalui Google Form untuk memudahkan pencatatan.

F. TANDA TANGAN

Bogor, 31 Mei 2025

Disusun oleh,

TTD

Ahmad Gunawan

Staf TU – Administrasi Persuratan

Diperiksa oleh,

TTD

Dra. Sulastri, M.Pd

Kepala Tata Usaha

Disetujui,

TTD

Drs. H. Rachmat Hidayat

Kepala Sekolah

Lampiran

Format Kalender Administrasi Tahunan

Tahun Ajaran: 2024/2025

Unit Penanggung Jawab: Tata Usaha / Administrasi Sekolah

Disusun oleh: Koordinator TU

☒ **FORMAT TABEL KALENDER ADMINISTRASI TU SMK**

Bulan	Kegiatan Utama TU	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Keterangan
Juli	Verifikasi data peserta didik baru (Dapodik)	Minggu ke-1	Operator Dapodik	Sinkronisasi awal semester
	Input surat pengangkatan guru/ pembaruan SK	Minggu ke-2	Admin Per-suratan	Dikoordinasikan dengan Kepala Sekolah
	Penyusunan arsip dan daftar ulang dokumen BOS	Minggu ke-4	Koordinator Arsip	Pengarsipan awal tahun ajaran
Agustus	Laporan kehadiran guru dan siswa awal tahun	Minggu ke-1 dan ke-3	Admin Absensi	Dibuat rekap ke Wakasek
	Update dan pencetakan kartu pelajar	Minggu ke-2	Admin TU	Untuk siswa kelas X dan kehilangan
	Rapat koordinasi awal tahun TU	Minggu ke-4	Kepala TU	Dengan seluruh staf
September	Pencatatan surat keluar-masuk	Setiap pekan	Petugas Surat	Agenda surat
	Inventarisasi sarpras awal semester	Minggu ke-3	Tim Sarpras & TU	Cek alat praktik/ kebutuhan ruang
Oktober	Penyusunan laporan administrasi tengah semester	Minggu ke-2	Semua staf TU	Laporan ke Kepala Sekolah

Bulan	Kegiatan Utama TU	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Keterangan
	Sinkronisasi Dapodik	Minggu ke-4	Operator Dapodik	Deadline pusat
Novem-ber	Rekap kebutu- han ATK semes- ter genap	Minggu ke-2	Admin Umum	Untuk RKAS se- mester berikutnya
	Update SK & legalisasi doku- men guru	Minggu ke-4	Admin Per- suratan	
Desem-ber	Laporan akhir semester (absen- si, surat, keuan- gan ringan)	Minggu ke-3	Koordinator TU	
	Rapat evaluasi kinerja TU se- mester 1	Minggu ke-4	Kepala Se- kolah	
Januari	Distribusi jadwal pelajaran dan SK pembelajaran baru	Minggu ke-1	Admin TU	Sesuai kalender akademik
	Cetak ulang kar- tu pelajar & revi- si data siswa	Minggu ke-2	Petugas Data	
Februari	Penerbitan surat praktik industri	Minggu ke-1	Admin TU & Humas	Untuk siswa kelas XII
	Penyusunan SOP layanan semester genap	Minggu ke-3	Kepala TU	
Maret	Pendataan kelu- lusan dan identi- tas ijazah	Minggu ke-3	Admin Siswa & Arsip	Pra-kelulusan
	Update sistem e-arsip	Minggu ke-4	Petugas Dig- italisasi	
April	Laporan persia- pan kelulusan & dokumen nilai	Minggu ke-2	Admin TU & Kuriku- lum	

Bulan	Kegiatan Utama TU	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Keterangan
	Koordinasi lintas tim (sarpras, guru, TU)	Minggu ke-4	Kepala Sekolah	Rencana penutupan semester
Mei	Legalisir dokumen kelulusan	Minggu ke-2	TU & Kepala Sekolah	
	Penerimaan surat masuk beasiswa/magang	Setiap pekan	Front Office TU	
Juni	Evaluasi akhir tahun administrasi	Minggu ke-2	Semua staf TU	Rapat & laporan tahunan
	Penyusunan laporan kerja tahunan TU	Minggu ke-4	Koordinator TU	Disampaikan ke Yayasan

Catatan Tambahan:

- Kegiatan bersifat fleksibel, disesuaikan dengan kalender akademik sekolah dan agenda Dapodik/BOS.
- Format ini dapat dijadikan **dashboard monitoring bulanan** di ruang TU.
- Setiap kegiatan ditindaklanjuti dengan **form laporan dan dokumentasi digital (PDF/Cloud)**.

Lampiran

Form Evaluasi Diri TU

Nama :

NIP/NIK/ID Pegawai :

Unit Kerja/Jabatan :

Periode Evaluasi : Semester Ganjil / Genap – Tahun Ajaran

A. REFLEKSI KOMPETENSI KERJA

No	Aspek yang Dinilai	Pertanyaan Reflektif	Penilaian Diri (1-5)	Komentar/ Saran Perbaikan
1	Disiplin Kerja	Apakah saya datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu?		
2	Ketelitian	Apakah saya memeriksa kembali dokumen sebelum diserahkan?		
3	Komunikasi	Apakah saya berkomunikasi dengan sopan, jelas, dan terbuka dengan guru/siswa?		
4	Inisiatif	Apakah saya menawarkan solusi atau perbaikan tanpa harus diminta?		
5	Penggunaan Teknologi	Apakah saya mampu mengoperasikan aplikasi kerja digital seperti Drive, Form, Excel, ARKAS, Dapodik?		
6	Kolaborasi Tim	Apakah saya aktif dalam kerja sama antarunit (guru, kurikulum, keuangan, kepala sekolah)?		

No	Aspek yang Dinilai	Pertanyaan Reflektif	Penilaian Diri (1-5)	Komentar/ Saran Perbaikan
7	Pelayanan Publik	Apakah saya melayani siswa, orang tua, dan tamu dengan ramah dan cepat tanggap?		
8	Etika & Integritas	Apakah saya menjaga kerahasiaan dokumen, jujur dalam transaksi, dan tidak menyalahgunakan wewenang?		

B. CAPAIAN KERJA UTAMA (TULIS 3-5 CONTOH NYATA)

Sebutkan capaian kerja yang paling membanggakan selama periode ini.

1.
2.
3.

C. TANTANGAN YANG DIHADAPI

Sebutkan kendala terbesar dalam pelaksanaan tugas Anda selama periode ini dan bagaimana Anda mengatasinya.

.....

.....

.....

.....

D. PELUANG PENGEMBANGAN DIRI

Pelatihan/pendampingan apa yang Anda butuhkan untuk meningkatkan kinerja ke depan?

- ☐ Pelatihan Google Workspace
- ☐ Pelatihan Administrasi Keuangan Sekolah
- ☐ Pelatihan Komunikasi Publik
- ☐ Pelatihan Penggunaan ARKAS/Dapodik
- ☐ Lainnya:

E. KOMITMEN PERBAIKAN DIRI

Tuliskan satu atau dua hal yang akan Anda tingkatkan untuk semester depan.

.....

.....

.....

F. TANDA TANGAN

Disusun oleh,

Tanggal:

TTD

.....

(Nama Lengkap – TU)

Diperiksa oleh,

Koordinator TU / Kepala Sekolah

TTD

.....



Skala Penilaian:

- 1 = Sangat Kurang
- 2 = Kurang
- 3 = Cukup
- 4 = Baik
- 5 = Sangat Baik

Lampiran

KODE ETIK DAN TATA TERTIB TU

1. Profesionalisme
 - Menjalankan tugas secara cermat, tepat waktu, dan bertanggung jawab.
 - Mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan melalui pelatihan, refleksi kerja, dan pembelajaran mandiri.
2. Integritas
 - Menjaga kejujuran, tidak menyalahgunakan jabatan, dan tidak melakukan manipulasi data, waktu, atau dokumen sekolah.
 - Menolak segala bentuk gratifikasi, pungutan liar, dan tindakan tidak etis dalam pelayanan administrasi.
3. Kerahasiaan
 - Menjaga kerahasiaan dokumen sekolah, data siswa, keuangan, dan informasi strategis lainnya, baik dalam bentuk fisik maupun digital.
4. Pelayanan Berkualitas
 - Memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan solutif kepada semua stakeholder sekolah, termasuk siswa, guru, orang tua, tamu, dan mitra industri.
 - Menerapkan prinsip empati, keadilan, dan non-diskriminasi dalam semua bentuk layanan.

5. Kolaboratif
 - Menjalin kerja sama positif dengan seluruh unit kerja sekolah (guru, kepala sekolah, staf lainnya), serta bersedia membantu lintas divisi sesuai kebutuhan institusi.
6. Ketaatan pada Aturan
 - Mematuhi peraturan sekolah, ketentuan kepegawaian, dan semua regulasi yang berlaku di lingkungan pendidikan nasional maupun daerah.
7. Penggunaan Teknologi Secara Bijak
 - Memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung efisiensi kerja, dan tidak menyalahgunakannya untuk kepentingan pribadi atau tindakan merugikan pihak sekolah.

TATA TERTIB TENAGA TU SMK

No	Tata Tertib	Keterangan/Penjelasan
1	Hadir di tempat kerja pukul 07.00 – 15.00 WIB (atau sesuai ketentuan sekolah)	Wajib absensi manual/digital (fingerprint/QR)
2	Mengisi jurnal tugas harian atau logbook layanan	Format manual/digital diserahkan setiap akhir pekan
3	Mengenakan seragam dinas harian sesuai ketentuan sekolah	Termasuk identitas pegawai (ID Card)
4	Tidak meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan langsung	Izin tertulis atau melalui sistem WA resmi
5	Tidak melakukan aktivitas pribadi (jualan, bermain HP berlebihan, konten medsos) selama jam kerja	Kecuali dalam rangka tugas sekolah
6	Tidak membawa dokumen sekolah keluar tanpa izin tertulis	Baik dokumen fisik maupun file digital
7	Mengikuti apel, rapat, dan kegiatan dinas lainnya tepat waktu	Menjadi bagian dari evaluasi keaktifan pegawai

No	Tata Tertib	Keterangan/Penjelasan
8	Menjaga kebersihan, ketertiban, dan keamanan ruang TU	Termasuk pemakaian alat dan perangkat IT
9	Siap menjalankan rotasi tugas jika dibutuhkan sekolah	Dengan surat tugas/keputusan resmi kepala sekolah
10	Bersedia menerima pembinaan, supervisi, dan evaluasi dari atasan	Evaluasi kinerja minimal setiap semester

SANKSI PELANGGARAN

Pelanggaran terhadap kode etik dan tata tertib ini akan dikenakan sanksi secara bertahap:

- **Teguran lisan** oleh Kepala TU atau Wakil Kepala Sekolah
- **Teguran tertulis** oleh Kepala Sekolah
- **Pemotongan insentif/tunjangan kinerja**
- **Rekomendasi mutasi tugas**
- **Pemberhentian dari posisi TU** (untuk pelanggaran berat)

PENUTUP

Dokumen ini menjadi pedoman perilaku kerja harian bagi tenaga TU, serta menjadi acuan dalam sistem pembinaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan kelembagaan terkait manajemen SDM non-guru.

Lampiran

Jadwal Pelatihan Kompetensi TU

Tahun Ajaran : 2024/2025

Unit Penyelenggara : Manajemen SMK & Yayasan, bekerjasama dengan DUDI/LPK/Dinas

Sasaran : Seluruh tenaga TU (Administrasi Umum, Keuangan, Dapodik, Persuratan, Arsip)

FORMAT JADWAL TAHUNAN PELATIHAN TU

No	Bulan	Tema Pelatihan	Submateri & Fokus	Metode	Narasumber/ Mitra
1	Juli	<i>Orientasi TU Baru & Penyegaran SOP</i>	Struktur TU, Kode Etik, Alur Surat & Arsip	Tatap Muka	Kepala TU & Wakasek
2	Agustus	<i>Pelatihan Google Workspace</i>	Drive, Docs, Form, Sheets untuk TU	Workshop Praktik Langsung	LPK Digital Office
3	September	<i>Administrasi BOS dan Keuangan Sekolah</i>	Format BOS, SPJ, Buku Kas, Audit Dasar	Simulasi & Diskusi	Akuntan Publik/Dinas
4	Oktober	<i>Layanan Publik dan Komunikasi Prima</i>	Komunikasi Empatik, SOP Layanan, Etika Pelayanan	Role Play & Refleksi	Trainer Softskill Sekolah
5	November	<i>Penggunaan ARKAS & Dapodik</i>	Input data, validasi, troubleshooting dasar	Praktek Langsung	Operator Dinas
6	Desember	<i>Pelatihan Dokumentasi dan Pengarsipan Digital</i>	Penyimpanan cloud, klasifikasi dokumen, e-Arsip	Simulasi Berbasis Kasus	LPK Pengarsipan

No	Bulan	Tema Pelatihan	Submateri & Fokus	Metode	Narasumber/ Mitra
7	Januari	<i>Supervisi Internal & Self-Assessment TU</i>	Evaluasi Diri, Peer Review, Log Kinerja	Forum Refleksi	Kepala Sekolah / Konsultan
8	Februari	<i>Pelayanan Praktik Industri dan Stakeholder</i>	Surat tugas siswa, info magang, sinergi DUDI	Sharing Praktik Baik	Humas & DUDI
9	Maret	<i>Pelatihan Penyusunan Laporan Kinerja TU</i>	Laporan Bulanan, Triwulan, Evaluasi Tahunan	Pelatihan + Review Dokumen	Kepala TU & Kepala Sekolah
10	April	<i>Pengenalan ISO Administrasi Sekolah</i>	Prosedur mutu, alur dokumen, standar kerja	Seminar Interaktif	LPK Sertifikasi Mutu
11	Mei	<i>Kelas Inovasi TU: Digitalisasi Layanan</i>	Sistem Antrian, Auto Reply, QR Absensi, Form Feedback	Pameran Inovasi Internal	Kepala Sekolah + Mitra
12	Juni	<i>Rapat Evaluasi Tahunan dan Penyusunan Rencana Pelatihan 2025/2026</i>	Rekomendasi pelatihan lanjutan dan rotasi kerja	Forum Internal	Manajemen Sekolah

Catatan Pendukung

- Durasi tiap pelatihan: $\pm$ 1 hari (6–8 jam) atau sesuai kebutuhan
- Format campuran: tatap muka, daring, dan praktik kerja lapangan
- Sertifikat diberikan untuk pelatihan yang diikuti minimal 80%
- Tiap peserta wajib mengisi form evaluasi pelatihan dan log pembelajaran pribadi



DAFTAR PUSTAKA

- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107–128.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carver, J. (1997). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press.

- Fauzan, A., & Kamila, S. (2023). Efektivitas pelatihan digital dalam peningkatan efisiensi TU SMK. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 44–58.
- Fauziah, R., & Karim, A. (2023). Akses pelatihan tenaga administrasi di SMK swasta: Studi lapangan. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 9(2), 77–90.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Hakim, M., & Farida, L. (2023). Kemitraan DUDI dalam peningkatan kompetensi TU. *Jurnal Pendidikan dan Bisnis Vokasi*, 8(1), 25–39.
- Hidayat, D., & Sari, M. (2023). Fragmentasi layanan administrasi di sekolah vokasi. *Jurnal Kependidikan Vokasional*, 11(3), 91–103.
- Kim, J., & Park, H. (2022). Integrated information systems in Korean vocational schools. *Asian Journal of Educational Research*, 12(1), 55–68.
- Kurniawan, R., & Aulia, D. (2022). Strategi pengembangan SDM non-guru di sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 88–99.
- Lestari, D., & Purwanto, T. (2022). Kinerja TU dan dampaknya terhadap kepuasan layanan sekolah. *Jurnal Pelayanan Publik Pendidikan*, 7(1), 14–28.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall.
- Nasution, R., & Pratiwi, L. (2023). Keamanan data dalam manajemen administrasi digital di SMK. *Jurnal Digitalisasi Pendidikan*, 5(2), 60–75.
- Nguyen, T., & Lee, M. (2022). Leadership communication in Korean vocational schools. *International Journal of Vocational Education and Training*, 20(3), 110–124.
- Nguyen, V., & Tran, H. (2022). Administrative digital transformation in Vietnamese secondary schools. *Asian Education Review*, 18(2), 99–113.

- Nugraha, R., & Wirawan, B. (2022). Model layanan kolaboratif di sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Inovasi Layanan Sekolah*, 3(4), 32–45.
- Nugroho, H., & Lestari, R. (2022). Komunikasi interpersonal tenaga TU dalam pelayanan publik SMK. *Jurnal Ilmu Komunikasi Pendidikan*, 6(1), 19–33.
- OECD. (2022). *Strengthening vocational education and training in OECD countries*. Paris: OECD Publishing.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rahman, Y., & Wijaya, R. (2023). Sistem insentif berbasis kinerja bagi tenaga TU sekolah. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 10(1), 27–41.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 147–183). Wiley.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Setyawan, A., & Pratiwi, D. (2023). Indikator evaluasi layanan administrasi pendidikan. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 8(3), 90–105.
- UNESCO. (2021). *Supporting administrative professionals in education*. Paris: UNESCO Institute for Lifelong Learning.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report*. Geneva: WEF.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yuliana, S., & Prasetyo, D. (2023). Pengaruh penghargaan terhadap loyalitas TU di sekolah vokasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Vokasi*, 7(2), 51–65.

- Hermawan, A., Rocha, T., & Lima, R. (2025). Analysis of teachers' perceptions on the implementation of Ki Hajar Dewantara's educational philosophy in the Independent Learning Curriculum. *International Journal of Educational Narrative*, 3(1), 76. <https://doi.org/10.70177/ijen.v3i1.2144>
- Hermawan, A., Alwi, M., & Alhamdan, L. S. (2025). Strategy to decision making effectiveness through strengthening digital leadership, creativity, knowledge management and organizational support. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(2), 1480–1491. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.2.1480-1491>
- Hermawan, A., Sintesa, N., & Alhamdan, L. S. (2025). Leadership development modeling serving school principals. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 2025. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2534>
- Hermawan, A., Alhamdan, L. S., & Kholili, A. (2025). Improving the effectiveness of Islamic religious education learning through transformational leadership, implementation of cooperative learning models, and learning motivation. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(9), 38–55. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2533>
- Hermawan, A., Hidayat, D., & Kasih, A. M. (2025). Enhancing the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning (PjBL), creativity and achievement motivation. *International Journal of Arts and Social Science*, 2(2), 74–90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899904>
- Hermawan, A. (2025). Enhancing the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning creativity and achievement motivation. *USA International Journal of Social Sciences and English Literature*, 9(2), 2576–683. <https://doi.org/10.55220/2576683x.v9.277>

- Hermawan, A., Kasih, A. M., & Sintesa, N. (2025). Smart strategy to increasing teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 2025. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2525>
- Hermawan, A., Sintesa, N., & Wardani, A. K. (2025). Improving the quality of vocational school teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *American International Journal of Business Management*, (), 37–51. www.aijbm.com
- Hermawan, A. (2025). Enhancing quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2460>
- Hermawan, A. (2025). Enhancing quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *USA Asian Business Research Journal*, 10(1), 11–22. <https://doi.org/10.55220/25766759.245>
- Hermawan, A., Wardani, A. K., & B. S. (2024). Enhancing the quality of teacher services through strengthening personality and organizational justice. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 397–406. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.1.397-406>
- Hermawan, A., Wardani, A. K., (2024). Strategy to improve organizational image through personality, servant leadership, organizational culture and service quality. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 156(12), 51–63. http://rjoas.com/issue-2024-12/article_06.pdf
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies to improve teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal

- communication, organizational culture and job satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 156(12), 38–50. http://rjoas.com/issue-2024-12/article_05.pdf
- Wardani, A. K., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Optimization of improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 1348–1355. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.1348-1355>
- Hermawan, A. (2024). Improving quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 10(4), 43–54. <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol10-i04/374>
- Hermawan, A. (2024). A combined Path-SITOREM analysis to investigate effective Islamic instructional strategies through transformational leaderships, motivation, and cooperative learning method. *International Journal*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.61436/rietm>
- Hermawan, A., Ghozali, A. F., & Sayuti, M. A. (2023). Modeling strengthening teacher creativity. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(10), 42–52. <https://doi.org/10.9790/487X-2510044252>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies to improve teachers' organizational citizenship behavior through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 10(11), 34–43. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n11p4>
- Hermawan, A., & Wardani, A. K. (2024). Strategy to improve organizational image through personality, servant leadership, organizational culture and service quality. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2).
- Hermawan, A., Wardani, A. K., Susilowati, E., & Hanum, U. (2024). Strategy for optimal efforts to improve the quality of teacher services

through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 13(3), 106–118. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P111>

Susilowati, E., & Hermawan, A. (2024). Optimal strategy for improving teachers' organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 119–129. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P112>

Hanum, U., & Hermawan, A. (2024). Strategies and efforts to improve teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 13(3), 130–142. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P113>

Wardani, A. K., Hermawan, A. (2024). Strategy to improve the quality of teacher services through strengthening personality and organizational justice. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 143–153. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P114>

Hermawan, A. (2024). Modeling strengthening teacher creativity. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 154–164. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P115>

Farid, S. S., & Ahmad, H. H. A. (2024). Strategy to improve teachers' professional commitment through strengthening transformational leadership, organizational climate, job satisfaction, and trust in private vocational schools in Lebak District, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 17(11(155)), 43–60. <https://rjoas.com/issue-2024-11>

- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimasi organizational citizenship behaviour (OCB) guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi dan motivasi kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2048–2062. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., & Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan olahan makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Ihsan: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 2316–2326. <https://doi.org/10.30596/ihsan.v%vi%i.18452>
- Hermawan, A., Pratama, S. A., & Riyadi, M. T. (2023). Strategi dan cara peningkatan kualitas pembelajaran mata pelajaran matematika. *Syntax Idea*, 5(10), 1862–1877. <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/3011>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Modeling and strengthening of servant leadership. *Edunity: Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 1(03). <https://doi.org/10.57096/edunity.v1i03.12>
- Radnawati, D., Hermawan, A. (2023). The optimal solution for strengthening the quality of teacher services through personality development and organizational justice. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(12), 161–173. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i12.1749>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Pemodelan penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 1008–1016. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.3050>
- Rusnadi, S., & Hermawan, A. (2023). Strategi optimal peningkatan kualitas layanan guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2127–2146. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.778>

- Hermawan, A. (2022). Peningkatan organizational citizenship behavior (OCB) guru. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2023). Optimal strategies for improving organizational image through personality, service leadership, organizational culture and service quality. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(11), 267–284. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.71117>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Optimization to increase work productivity through strengthening organizational culture, interpersonal communication, task interdependence, job satisfaction and work motivation. *Journal of Research in Business and Management*, 12(2), 59–76. www.questjournals.org
- Hermawan, A. (2022). Permodelan dan optimasi penguatan kepemimpinan melayani (studi empiris menggunakan pendekatan POP-SDM pada kepala sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor). *Repository Universitas Pakuan*. https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=14851&keywords=andi+hermawan
- Hermawan, A., Muhammadi, A. M., & Gozali, A. F. (2023). Optimasi peningkatan engagement guru melalui penguatan efikasi diri, komunikasi interpersonal, budaya organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(10), 2104–2117. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i10.943>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2022). Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant leadership, creativity, and empowerment. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 17–30. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9275>
- Hermawan, A. (2021). Penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication>
- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimizing organizational citizenship behavior (OCB) of vocational high school

- teachers through strengthening knowledge management, adversity intelligence, self-efficacy, organizational culture and work motivation. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEBER)*. <https://doi.org/10.59822/IJEBER.2023.3605>
- Wardani, A. K., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Strategy to increase teachers' professional commitment through strengthening transformational leadership, personal value and job satisfaction. *Special Casting and Nonferrous Alloys*, July. <https://doi.org/10.15980/j.tzzz.2024.03.09>
- Hermawan, A., Elsauidi, F., & Alwi, M. (2023). Optimasi peningkatan efektivitas pembelajaran pendidikan agama Islam. *Syntax Idea*, 5(9), 1877–1892. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i9.3010>
- Alwi, M., Hermawan, A., & Elsauidi, F. (2024). Optimization to increase learning effectiveness Islamic Religious Education through transformational leadership, implementation of cooperative learning models, and learning motivation. *Tsaqila: Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.30596/tjpt.v4i1.507>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui revitalisasi kegiatan kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Syntax Idea*, 5(10), 1774–1786. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890>
- Rusnadi, S., Sumiati, S., & Hermawan, A. (2023). Optimal strategy to improve the quality of vocational teacher services through knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(11), 6888–6899. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i11-42>
- Alwi, M., & Hermawan, A. (2023). Optimasi penguatan kualitas layanan guru melalui pengembangan kepribadian dan keadilan organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(7), 1064–1075. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.914>

- Koro, B., Hermawan, A., & Hardhienata, S. (2023). Organizational culture through the development of management knowledge, pedagogical competence, work ethics, organizational commitment and work motivation. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation and Education*, 2(1), 123–138. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9779>
- Hermawan, A., Gozali, A. F., & Muhammadi, A. M. (2023). Optimasi penguatan komitmen profesi guru melalui pengembangan kecerdasan adversitas, komunikasi interpersonal, interdependensi tugas dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(9), 2180–2193. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i9.944>
- Indrati, B., & Hermawan, A. (2023). Output dan mutu pendidikan. *Karimiyah*, 3(1), 65–78. <https://doi.org/10.59623/karimiyah.v3i1.30>
- Hermawan, A. (2023). Model kepemimpinan melayani kepala sekolah. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/376481958_Kepemimpinan_Melayani_Kepala_Sekolah_Andi_Hermawan
- Siregar, U. R., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Increasing teacher work productivity through strengthening organizational culture, interpersonal communication, tasks interdependence, job satisfaction and work motivation. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 5(3), 165–178. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/19034>
- Subandi, S., & Hermawan, A. (2023). Strategi dan cara menurunkan stres kerja melalui penguatan kecerdasan adversitas, komunikasi interpersonal, interdependensi tugas dan kualitas layanan. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(7), 1076–1088. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.915>
- Rusnadi, S., Hermawan, A., & Indrati, B. (2024). Optimal strategy for improving the quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *Jurnal Penelitian*,

Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 5(2), 184–194. <https://doi.org/10.30596/jppp.v5i2.19023>

- Hermawan, A., Indrati, B., & others. (2024). Improving the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning, creativity and achievement motivation. *Education Journal of Indonesia*, 5(1), 9–23. <https://publication.umsu.ac.id/index.php/eji/article/view/4104>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2023). Optimization for reducing work stress through strengthening adversity intelligence, interpersonal communication, tasks interdependence and service quality. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(11), 5296–5310. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i11-38>
- Edowai, Y., Hermawan, A., & Hardhienata, S. (2024). Optimization of increasing teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 5(2), 105–117. <https://doi.org/10.30596/ijems.v5i2.19029>
- Hermawan, A., & Radnawati, D. (2024). Improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *Krisnadwipayana International Journal of Management Studies*, 4(1), 162–176. <https://doi.org/10.35137/kijms.v4i1.348>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan olahan makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Syntax Idea*, 5(11), 2316–2326. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i11.2891>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies and ways to improve organizational culture through strengthening management knowledge, pedagogical competence, work ethic, organizational commitment and work motivation. *International Journal of*

Multidisciplinary Research and Analysis, 7(2), 716–732. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i02-38>

- Hermawan, A. (2023). Pemodelan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *Dialektika Orid*, 1(1), 1–290. <https://dialektika.or.id/publikasi/pemodelan-kepemimpinan-melayani-kepala-sekolah/>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., Sumiati, S., & Muhammadi, A. M. (2024). Pemberdayaan masyarakat melalui revitalisasi kegiatan kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 5(1), 68–77. <https://doi.org/10.30596/jppp.v5i1.18449>
- Hermawan, A., & Susanti, E. (2023). Pemodelan dan optimasi penguatan kepemimpinan melayani. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 4(3), 232–250. <https://doi.org/10.30596/jppp.v4i3.16828>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Servant leadership strengthening modeling. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 42–50. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9277>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2021). Exploratory sequential analysis of servant leadership reviewing from adversity intelligence, proactive personality, team work, organizational commitment and work motivation. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 969–986. <https://www.journalppw.com/index.php/jppw/article/view/477>
- Hermawan, A., Muhammadi, A. M., & Indrati, B. (2023). Modeling and optimization of service investigation services: Empirical study using POP-HRM approach at head of private SMK school in Bogor District, Indonesia. *International Journal of Business and Social Science Research*, 4(9), 15–28. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v4n9p2>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant

- leadership, creativity, and empowerment. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1Sp), 11–21. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>
- Hermawan, A., Ghozali, A. F., & Sayuti, M. A. (2023). Optimization for increasing teacher performance through strengthening teamwork, interpersonal communication, adversity intelligence, and work motivation. *Valley International Journal Digital Library*, 11(10), 5239–5248. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i10.em06>
- Hermawan, A., Indrati, B., & Susanti, E. (2023). Optimal solutions to improve teachers' organizational citizenship behavior (OCB) by strengthening personality, interpersonal communication and organizational justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(3), 159–169. <https://doi.org/10.30596/ijems.v4i3.16840>
- Hermawan, A., & Susanti, E. (2022). Optimization of improving organizational citizenship behaviour (OCB) through personality strengthening, interpersonal communication, and organizational justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 3(3), 118–125. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/12105>
- Hermawan, A., Susanti, E., & Indrati, B. (2023). Teacher performance improvement optimization through teamwork strengthening, interpersonal communication, adversity quotient and work motivation. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(1), 18–26. <https://doi.org/10.30596/ijems.v4i1.13305>

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd, Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia

menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 15 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.



Strategi Peningkatan Kompetensi

Tenaga Kependidikan SMK

Profesional, Administrasi Modern dan Layanan Prima

Dalam dinamika pendidikan abad ke-21, perhatian terhadap kualitas tenaga kependidikan menjadi semakin penting. Sekolah sebagai institusi sosial tidak hanya bertumpu pada kompetensi guru dalam kegiatan pembelajaran, tetapi juga pada kualitas sistem penunjang yang dijalankan oleh tenaga administrasi sekolah atau TU. Mereka adalah penggerak sunyi yang memastikan dokumen berjalan, informasi tersampaikan, anggaran tercatat, data terlapor, dan seluruh proses administratif berlangsung tanpa gangguan.

Perubahan global yang ditandai dengan perkembangan teknologi, tantangan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), serta era Society 5.0, menuntut profesionalisme TU untuk bertransformasi. Di masa lalu, TU cukup mengandalkan ketekunan dalam mengisi formulir manual dan menyusun arsip fisik. Kini, mereka dituntut menguasai aplikasi digital, menerapkan sistem informasi sekolah, mengelola komunikasi berbasis platform daring, hingga menjadi garda depan layanan pelanggan sekolah.



INSIGHT
PUSTAKA

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025
● www.insightpustaka.com
☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-04-1226-0



9 786340 412260