

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA TATA USAHA UNTUK PENINGKATAN
KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 4**

JOMBANG

SKRIPSI



Oleh:

Tsalis Imamuddin

NIM. 18170033

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2022

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA TATA USAHA UNTUK PENINGKATAN
KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 4**

JOMBANG

Diajukan Untuk Skripsi (Tugas Akhir)

Program Sarjana (S-1) Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Oleh:

TSALIS IMAMUDDIN

NIM: 18170033

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI
STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA TATA USAHA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MAN 4
JOMBANG
TAHUN AJARAN 2021/ 2022

Oleh:

Tsalis Imamuddin

NIM, 18170033

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



Devi Pramitha, M.Pd.I.

NIP. 19901221 201903 2 012

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd

NIP. 19781119 200604 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA TATA USAHA UNTUK
PENINGKATAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADRASAH
ALYIAH NEGERI 4 JOMBANG
SKRIPSI**

Disusun oleh:

Tsalis Imamuddin (18170033)

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Juni 2022 dan dinyatakan
LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu
Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Walid Fajar Antariksa, MM.

NIP. 198611212015031003



Sekretaris Sidang

Devi Pramitha, M.Pd.I.

NIP. 19901221 20160801 2 010



Pembimbing

Devi Pramitha, M.Pd.I.

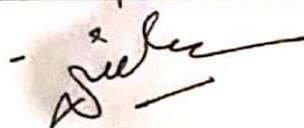
NIP. 19901221 20160801 2 010



Penguji Utama

Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd.

NIP. 197811192006041001



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. H. Nur. Ali, M.Pd.



Prof. Dr. H. Nur. Ali, M.Pd.
NIP. 19650403 199803 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim

Alhamdulillah puji syukur tiada henti saya ucapkan kepada Allah SWT. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW. Beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Karya tulis yang berupa skripsi ini penulis persembahkan untuk semua pihak yang telah memberikan bantuan. Khususnya dalam penyusunan skripsi ini, baik berupa bantuan fisik maupun moril, yakni kepada kedua orang tua tercinta Bapak Roghibani S.Ag. dan Ibu Soffiatin S.Pd. sebagai semangat terbesar dalam menggapai mimpi saya, yang selalu ikhlas memberikan doa serta memerikan motivasi dan dukungan untuk saya.

Kakak saya Miftahul Ngalim dan Rofia Asfar dan Kaka Ipar saya Emy Hibatul Muqodimah dan Ayu dan keponakan keponakan saya Muhammad Nuaim Hanani dan Muhamammad Rifai Hannani yang selalu memberikan semangat dan motivasi disetiap hal, memberikan banyak cerita dan pengalaman berharganya. Dan juga tidak lupa terimakasih kepada dosen pembimbing saya Ibu Devi Pramitha M.Pd.I. karena telah sabar membimbing saya hingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya sesuai dengan yang saya harapkan.

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya."

(Q.S. Al Baqarah:286)¹

¹ Q.S. Al Baqarah : 286

Devi Pramitha, M. Pd.I
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Tsalis Imamuddin

Malang, 03 Juni 2022

Lamp : 4 (empat) Eksemplar

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang

Di Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melaksanakan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Tsalis Imamuddin

NIM : 18170033

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan MAN 4 Jombang

Maka selaku pembimbing, saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Walaikumsalam Wr. Wb.

Dosen Pembimbing



Devi Pramitha, M.Pd.I
NIP. 19901221 20160801 2 010

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tsalis Imamuddin

NIM : 18170033

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang " adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, dan tidak terdapat karya yang pernah dipublikasikan atau diterbitkan orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggungjawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Malang, Mei 2022



Tsalis Imamuddin

NIM. 18170033

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT. atas rahmat hidayah dan karunianya penulis masih diberi kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang ". Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepadajunjungan kita Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya.

Penulis meminta maaf apabila terdapat kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat dan berguna bagi peneliti berikutnya. Dalam menyelesaikan skripsi ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik secara morah maupun materiil. Untuk itu peneliti mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada:

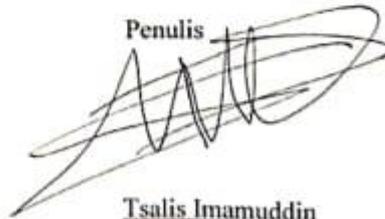
1. Bapak Prof. Dr. H.M. Zainuddin, MA. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd. selaku Dekan Dakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S.Pd, M.Pd selaku Kepala Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membimbing dan memberi arahan selama menempuh studi.
4. Ibu Devi Paramitha, M.Pd. I Selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu dan kesabarannya dalam memberi arahan dan bimbingannya dalam proses pembuatan tugas akhir ini sehingga penulis bisa menyelesaikan dengan baik dan tepat waktu.

5. Bapak dan Ibu Dosen serta staff Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Khurriyatul, S.Ag. selaku Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang yang telah mengizinkan peneliti untuk bisa melaksanakan penelitian di sekolah ini.
7. Seluruh staff dan perangkat Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang yang sudah membantu dalam proses penelitian.
8. Teruntuk semua teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2018 yang selalu meluangkan waktunya untuk berdiskusi bersama dan saling support selama kuliah di UIN Malang Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peneliti sendiri menyadari kurang sempurnanya penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti masih mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak orang dan bagi peneliti selanjutnya. Amiin.

Malang, 01 Juni 2022

Penulis



Tsalis Imamuddin

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang	= â
Vokal (i) panjang	= î
Vokal (u) panjang	= û

C. Vokal Diftong

ؤ	= aw
أَي	= ay
ؤ	= u

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Orisinalitas Penelitian	6
F. Definisi Istilah	11
BAB II LANDASAN TEORI	12

A. Perspektif Teori	12
1. Kepemimpinan Kepala Tata Usaha	12
2. Kinerja Tenaga Kependidikan.....	21
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan	23
a. Perilaku Kepemimpinan.....	23
b. Strategi Kepemimpinan.....	27
c. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan.....	32
4. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan dalam Perpektif Islam.....	34
B. Kerangka Berpikir	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	37
B. Kehadiran Peneliti	38
C. Lokasi Penelitian	38
D. Data dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Analisis Data.....	41
G. Pengecekan Keabsahan Data	44
H. Prosedur Penelitian.....	45
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	43
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	43
B. Paparan Data.....	59
1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang	59

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang	64
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang ...	68
C. Temuan Penelitian.....	72
BAB V ANALISIS DATA PENELITIAN	74
A. Perilaku Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan	74
B. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang	82
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang	86
BAB VI PENUTUP.....	88
A. Kesimpulan.....	89
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Orisinalitas Penelitian	9
Tabel 2. Temuan Hasil Penelitian	72

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Penelitian	38
Bagan 1. Struktur Organisasi MAN 4 Jombang	50
Bagan 1. Kerangka Hasil Penelitian	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Gedung MAN 4 Jombang	46
Gambar 2. Prestasi Siswa MAN 4 Jombang	49
Gambar 3. Masjid MAN 4 Jombang.....	49
Gambar 4. Arsip Data Siswa Baru	61
Gambar 5. Pengecekan Simpatika	62
Gambar 6. Penulisan Ijazah	64
Gambar 7. Laporan Harian pegawai MAN 4 Jombang	68
Gambar 8. Komputer MAN 4 Jombang	70
Gambar 9. Printer MAN 4 Jombang	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 2. Hasil Dokumentasi	148
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian Skripsi	150
Lampiran 4. Surat Pernyataan Penelitian	151

ABSTRAK

Imamuiddin, Tsalis. 2022. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi:Devi Pramitha, M.Pd.

Skripsi ini membahas tentang strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Sebuah lembaga pendidikan apabila ingin mengalami sebuah kemajuan maka harus meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan. Maka dari itu sesuai dengan Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tata Usaha Madrasah menyebutkan bahwa kepala tata usaha harus memiliki kompetensi manajerial, yang berguna untuk meningkatkan kinerja dan kualitas dari tenaga kependidikan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: (1) Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ? (2) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang? (3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?. Permasalahan tersebut dibahas melalui penelitian yang dilaksanakan di MAN 4 Jombang yang mana madrasah ini dijadikan sebagai sumber informasi data untuk mendapatkan potret, gambaran, jawaban dan hasil dari strategi kepemimpinan kepala tata usaha . Dalam hal ini data diperoleh dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Semua data nanti akan dianalisis deskriptif yaitu dengan menuangkan hasil ke dalam kalimat-kalimat yang disusun sedemikian rupa.

Hasil penelitian yang dilakukan di MAN 4 Jombang menunjukkan beberapa kesimpulan berikut: (1) Perilaku kepemimpinan kepala tata usaha MAN 4 Jombang dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan meliputi saling mempercayai tenaga kependidikan, memperhatikan kenyamanan kerja tenaga kependidikan dan memperhatikan kesejahteraan tenaga kependidikan. (2) Strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan meliputi memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat, memberikan kesempatan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan (3) Faktor pendukung meliputi internal dan eksternal. Dukungan motivasi dari kepala tata usaha dan sarana prasarana madrasah (internal). Persaingan antar lembaga pendidikan (eksternal). Sedangkan faktor penghambat terjadinya salah komunikasi dengan pihak dari kemenag

Kata Kunci: Strategi Kepemimpinan, Kinerja Tenaga Kependidikan

ABSTRAK

Leadership Strategy for Improving Educational Personnel Performance at Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang, Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Thesis guide: Devi Pramitha, M.Pd..

This thesis discusses the leadership strategy of the administrative head to improve the performance of educational staff. An educational institution if it wants to experience progress, it must improve the performance of the educational staff. Businesses must have managerial competence, which is useful for improving the performance and quality of education personnel.

This study is intended to answer the following problems: (1) How is the leadership behavior of the administrative head in improving the performance of education personnel at MAN 4 Jombang? (2) What is the leadership strategy of the head of administration in improving the performance of education personnel at MAN 4 Jombang? (3) What are the supporting and inhibiting factors for the leadership strategy of the administrative head in improving the performance of education personnel at MAN 4 Jombang?. These problems were discussed through research conducted at MAN 4 Jombang where this madrasa was used as a source of data information to obtain portraits, descriptions, answers and results of the leadership strategy of the head of administration. In this case the data obtained by means of interviews, observation, and documentation. All data will be analyzed descriptively, namely by pouring the results into sentences arranged in such a way.

The results of the research conducted at MAN 4 Jombang showed the following conclusions: (1) The leadership behavior of the administrative head of MAN 4 Jombang in improving the performance of educational staff includes mutual trust in education staff, paying attention to the comfort of the education staff and paying attention to the welfare of educational staff. (2) The leadership strategy of the head of administration in improving the performance of education personnel includes empowering education personnel through healthy competition, providing opportunities for educational staff to improve their profession and encouraging the involvement of all educational staff (3) Supporting factors include internal and external. Motivational support from the head of madrasa administration and infrastructure (internal). Competition between educational institutions (external). Meanwhile, the inhibiting factor for miscommunication with the Ministry of Religion is

Keywords: Leadership Strategy, Education Personnel Performance

رئيس استراتيجية القيادة الإدارية لتحسين أداء الموظفين التربويين في مدرسة عليا. 2022. إمام الدين تساليس جومبانج ، أطروحة ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، مولانا مالك 4نيجري ديفي براميثا ماجستير في التربية تناقش هذه الرسالة الإستراتيجية :إبراهيم جامعة لرسالة

إذا أرادت المؤسسة التعليمية أن تشهد تقدماً فعليها .القيادة للمدير الإداري لتحسين أداء الكادر التربوي يجب أن تتمتع الأعمال بالكفاءة الإدارية التي تفيد في تحسين أداء ونوعية .تحسين أداء الكادر التعليمي العاملين في مجال التعليم

كيف يكون السلوك القيادي للرئيس الإداري في (1) :تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن المشكلات التالية 4تحسين أداء موظفي التعليم في مدرسة عليا نيجري

ما هي الإستراتيجية القيادية لرئيس الإدارة في تحسين أداء موظفي التعليم في مدرسة عليا (2)جومبانج؟ ما هي العوامل الداعمة والمثبطة لاستراتيجية القيادة للرئيس الإداري في تحسين (3)جومبانج؟ 4نيجري تمت مناقشة هذه المشكلات من خلال بحث تم .جومبانج ؟ 4أداء موظفي التعليم في مدرسة عليا نيجري جومبانج حيث تم استخدام هذه المدرسة كمصدر لمعلومات البيانات للحصول 4إجراؤه في مدرسة عليا نيجري في هذه الحالة البيانات التي تم .على صور وأوصاف وإجابات ونتائج استراتيجية القيادة لرئيس الإدارة سيتم تحليل جميع البيانات وصفيًا ، أي من خلال .الحصول عليها عن طريق المقابلات والملاحظة والتوثيق .صب النتائج في جمل مرتبة بهذه الطريقة

السلوك (1) :جومبانج الاستنتاجات التالية 4أظهرت نتائج البحث الذي تم إجراؤه في مدرسة عليا نيجري جومبانج في تحسين أداء الطاقم التعليمي يشمل الثقة 4القيادي للرئيس الإداري لـ مدرسة عليا نيجري (2) .طاقم التعليم والاهتمام برفاهية الكادر التعليمي .المتبادلة في موظفي التعليم ، مع الاهتمام براحة الجمهور استراتيجية القيادة لرئيس الإدارة في تحسين أداء العاملين في مجال التعليم تشمل تمكين العاملين في مجال التعليم من خلال المنافسة الصحية ، وإتاحة الفرص للموظفين التربويين لتحسين مهنتهم وتشجيع مشاركة دعم تحفيزي من رئيس إدارة المدرسة .والخارجية .تشمل العوامل الداعمة الداخلية (3)جميع الكادر التربوي وفي الوقت نفسه ، فإن العوامل التي .(خارجية)المنافسة بين المؤسسات التعليمية .(داخلي)والبنية التحتية تمنع سوء التواصل مع استراتيجية القيادة ، أداء الكوادر التربوية وزارة الدين هي :الكلمات المفتاحية:

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan merupakan tempat berkembangnya manusia menuju masa depan yang lebih baik. Setiap orang yang berada dalam wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan sesuai dengan warna dan corak lembaganya. Lembaga pendidikan yang dimaksud adalah keluarga, madrasah dan masyarakat yang memiliki peran sangat strategis yang akan menjadi pusat kegiatan pendidikan untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi anak sebagai makhluk individu, sosial, moral dan agama.

Berbicara tentang lembaga pendidikan, tidak terlepas dari manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Karena SDM merupakan komponen penting dalam berjalannya sebuah lembaga pendidikan. Terlebih sekarang tolak ukur kesuksesan lembaga pendidikan dilihat dari SDM yang dihasilkan dari lembaga pendidikan tersebut. Apabila output SDM berkompeten maka lembaga pendidikan tersebut dianggap berkompeten.

Hal-hal yang berkaitan dengan SDM di lembaga pendidikan meliputi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan. Seringkali tenaga kependidikan dipandang sebelah mata dalam komponen ini. Padahal dalam berlangsungnya sebuah lembaga pendidikan apabila tenaga

kependidikannya kurang berkompeten maka lembaga pendidikan tersebut akan mengalami kemunduran.

Tenaga kependidikan yang solid, bertanggungjawab adalah dambaan semua madrasah. Pegawai tata usaha sangat berperan dalam kelangsungan proses administrasi dimadrasah. Sehingga pegawai tata usaha dituntut untuk profesional dalam bidangnya. Pegawai tata usaha merupakan bagian dari aparatur sipil negara yang memiliki tugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan². Tugas tugas dari tenaga kependidikan sangatlah vital seperti mengurus administrasi, baik administrasi pendidik maupun peserta didik. Maka dari itu secara tidak langsung tenaga kependidikan yang memberikan layanan dan memfasilitasi segala kegiatan yang ada di lembaga pendidikan.

Maka dari itu apabila sebuah lembaga pendidikan ingin mengalami sebuah kemajuan dan tidak stagnan, peningkatan kinerja dari tenaga kependidikan sangatlah perlu. Karena selama ini yang selalu dibahas adalah peningkatan kualitas peserta didik dan peningkatan guru. Padahal peran dan urgensi dari tenaga kependidikan juga berpengaruh dalam proses kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Tenaga kependidikan yang dimaksud dalam konteks di atas adalah tenaga administrasi.

² Ahfas, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim, *Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Implementasi Absensi Sidik Jari*, Jurnal Magister Pendidikan, 2018

Peningkatan kinerja tenaga kependidikan sangat diperlukan bagi seluruh lembaga pendidikan khususnya MAN 4 Jombang. Dan setiap individu dari tenaga kependidikan memiliki skill yang berbeda beda. Ada yang berbakat dalam adminstrasi, IT, arsip. Maka dari itu apabila ada tenaga kependidikan yang tidak memiliki *skill* maka akan kesulitan mengerjakan *job descnya*.

Tenaga kependidikan non guru dalam konteks di atas adalah seluruh SDM yang mencurahkan tenaganya untuk membantu kegiatan belajar mengajar selain guru.³ Seperti tukang kebung, satpam, pustakawan, petugas kebersihan dan petugas laboratorium di lembaga pendidikan (madrasah).

Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tata Usaha Madrasah/Madrasah menyebutkan bahwa seorang kepala tata usaha harus memiliki kompetensi manajerial. Kepala tata usaha harus mampu membimbing dan mengarahkan tenaga kependidikan dalam penyelenggaraan pendidikan agar mampu mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional sehingga tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.⁴ Karena kepala tata usaha memegang peran yang sangat penting dalam urusan administrasi lembaga pendidikan. Jadi apabila kepala tata usaha tidak memiliki

³ Ahmad Fattah Yasin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam.*(Malang: UIN Maliki Press, 2011). Hal 52

⁴ “ M.Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan,* (Bandung : Alfabeta, 2004), hal 83 “

kompetensi manajerial yang bagus maka hasil kinerja dari tenaga kependidikan menjadi kurang maksimal.

Definisi lain dari manajer adalah seorang pemimpin yang mengatur dan mengelola lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin yang ahli dalam memimpin dan sebagai pemandu dalam mencapai tujuan.⁵ Dan pada kenyataan Kepala tata usaha di MAN 4 Jombang sangat tegas dan aktif dalam membimbing dan mengarahkan staff kependidikan di MAN 4 Jombang, sehingga kegiatan administrasi berjalan seyogyanya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengkaji kepemimpinan kepala tata usaha yang dikaitkan dengan kinerja tenaga kependidikan yang ada yaitu bagaimana strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang. Dengan latar belakang temuan tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih lanjut informasi yang ada di MAN 4 Jombang, dengan judul penelitian **“Strategi Kepemimpinan Kepala Bagian Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang”**. Dengan konteks penelitian dan judulm dalam penelitian ini, diharapkan peneliti diberikan kemudahan dalam memperoleh informasi terkait dengan fokus penelitian yang sedang diteliti.

⁵ “ Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surakarta : Arkola, 1994) hal 402 – 434 “

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, maka peneliti mengambil fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
3. Bagaimana dampak strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka peneliti mengambil tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan model kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
2. Untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
3. Untuk mendeskripsikan dampak strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang
4. Untuk mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat strategi

kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

D. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap dengan adanya penelitian bisa menambah wawasan dan informasi bagi tenaga kependidikan terlebihnya untuk SMA/MA sederajat yaitu tentang strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.

b. Manfaat Praktis

a) Bagi Kepala Tata Usaha hasil dari penelitian dapat menjadi masukan untuk kepala tata usaha. Supaya selalu terpacu untuk memberikan inovasi dan motivasi kepada tenaga kependidikan. Seperti mengadakan pelatihan dan bimbingan kepada tenaga kependidikan sehingga kinerja dari tenaga kependidikan bisa maksimal

b) Bagi lembaga hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan untuk lembaga pendidikan tentang strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.

c) Bagi tenaga kependidikan hasil penelitian ini menjadi evaluasi diri. Supaya lebih bersemangat lagi dalam meningkatkan

kinerjanya, sehingga tujuan dari lembaga pendidikan tersebut bisa terpenuhi

- d) Bagi prodi MPI (Manajemen Pendidikan Islam) hasil dari penelitian ini bisa dijadikan referensi dalam pengembangan ilmu kepemimpinan kepala tata usaha.
- e) Bagi peneliti dapat mengetahui secara langsung bagaimana strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian mengemukakan persamaan dan perbedaan dalam kajian antara peneliti dengan beberapa peneliti terdahulu (*literature review*). Hal tersebut bertujuan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Seperti metode, media, atau kajian data yang telah dikemukakan oleh peneliti terdahulu. Dengan demikian peneliti menyadari bahwa kajian tentang Kepemimpinan kepala tata usaha tidak sedikit dan baru pertama. Dalam hal ini peneliti akan memaparkan dalam bentuk table agar dapat lebih mudah untuk dipahami dibandingkan dengan memaparkan dalam bentuk uraian. Beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Heri Wiyanta, *Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Bantul Yogyakarta*, Skripsi membahas tentang ketertarikan peneliti tentang

mengetahui peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Karena keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak terlepas dari kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dan subjek penelitiannya adalah Kepala tata usaha, pegawai tata usaha, petugas laboratorium, petugas perpustakaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

2. Fildzah Nurfadhilatur Rohmah, *Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar*, Skripsi ini dibuat oleh peneliti karena tertarik membahas strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai tata usaha di MTsN 4 Blitar. Karena Tata Usaha merupakan komponen penting dalam lembaga pendidikan. Dan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya pada objek penelitian diatas dengan objek penelitian peneliti, objek penelitian diatas di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar, sedangkan objek peneliti di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang.
3. Muhammad Yusuf, *Peran Kepala Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lamongan*, Skripsi ini dibuat oleh peneliti karena ketertarikannya

dalam meneliti peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian peneliti berada di fokus penelitian. Fokus penelitian diatas pada peran kepala tata usaha sedangkan fokus penelitian peneliti pada strategi kepemimpinan kepala tata usaha

4. Ahfas, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim, *Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Implementasi Absensi Sidik Jari*, Jurnal Magister Pendidikan, 2018. Jurnal ini membahas tentang kinerja memiliki hubungan dengan kemampuan dan motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja tenaga kependidikan melalui implementasi sidik jari pada SMKN 3 Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi. Dan dalam penelitian yang ditulis peneliti fokus penelitian pada strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.

Untuk mempermudah dalam melihat persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu, maka peneliti membuat tabel penelitian sebagai berikut

Tabel 1.1 Orisinallitas Penelitian

NO	Nama, Penerbit, judul, Bentuk, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Heri Wiyanta, <i>Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Pleret Bantul</i> , Skripsi, 2016	- Menggunakan metode penelitian kualitatif	- Objek Penelitian = SMAN 1 Pleret Bantul - Ketertarikan peneliti untuk meneliti bagaimana strategi kepala tata usaha dalam memimpin staffnya	Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan
2	Fildzah Nurfadhilatur Rohmah, <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar</i> , Skripsi, 2019	- Menggunakan metode penelitian kualitatif - Fokus Penelitian di Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha	- Objek Penelitian di MTsn 4 Blitar	Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA/ SMA sederajat
3	Muhammad Yusuf, <i>Peran Kepala Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lamongan</i> ,	- Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif - Tenaga Kependidikan	Fokus Penelitian di Peran Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan	Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

	Skripsi, 2020			
4.	Ahfas, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim, <i>Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Implementasi Absensi Sidik Jari</i> , Jurnal Magister Pendidikan, 2018	- Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif	- Objek penelitian pada SMKN 3 Banda Aceh	Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Berdasarkan tabel diatas maka hal baru dari penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala tata usaha, strategi kepala tata usaha dan faktor pendukung, penghambat dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sehingga nanti akan ditemukan strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

F. Definisi Istilah

Adapun beberapa definisi istilah yang akan peneliti paparkan sebagai berikut

- 1. Strategi** adalah seni menggunakan keterampilan dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan melalui hubungan yang efektif dalam kondisi yang menguntungkan. Menurut pendapat peneliti strategi merupakan sebuah teknik/ cara yang disusun untuk meraih tujuan dalam jangka yang panjang

2. **Kepemimpinan Kepala Tata Usaha** adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi tenaga kependidikan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan job desnya, dan hasil yang diraih maksimal.
3. **Kinerja** adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan dan harapan. Menurut pendapat peneliti kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan dan harapan
4. **Tenaga Kependidikan** adalah SDM yang ikut mensukseskan kegiatan belajar mengajar (KBM) di madrasah atau madrasah selain guru seperti tenaga administrasi, petugas lab, petugas kebersihan, petugas pustakawan di madrasah. Menurut peneliti, tenaga kependidikan adalah semua individu yang membantu kegiatan di madrasah yang mempunyai tugas selain mengajar tetapi juga memfasilitasi pendidik.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Kepala Tata Usaha

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antar individu dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam kelompok tersebut. Dalam mempengaruhi individu, pemimpin menggunakan kekuasaan, otoritas, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.⁶ Jadi kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas suatu kelompok, untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut.

Dalam kepemimpinan memiliki prinsip prinsip dasar kepemimpinan yang harus terpenuhi antara lain seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan, membawa energi positif, percaya pada orang lain, melihat kehidupan sebagai tantangan, latihan mengembangkan diri sendiri, keseimbangan dalam kehidupan, dan sinergi. Prinsip prinsip tersebut harus dipegang erat oleh seorang pemimpin supaya keberlangsungan sebuah organisasi tetap berjalan dengan semestinya.

Selain prinsip prinsip kepemimpinan terdapat syarat syarat

⁶ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang : Stain Press, cet. 1 1999), hlm, 161

kepemimpinan. Sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana, harus sehat jasmani dan rohani, memiliki moralitas yang baik, dan memiliki sosial ekonomi yang layak. Sedangkan syarat kepribadian sebagai pemimpin adalah rendah hati, percaya diri, sabar dan memiliki kestabilan emosi, bersifat suka menolong, memiliki keahlian dan jabatan.⁷ Pemimpin dikatakan layak apabila syarat syarat tersebut telah terpenuhi. Dengan demikian anggota kelompok akan lebih merasa terayomi dan nyaman. Sehingga tujuan kelompok bisa tercapai dengan mudah.

b. Teori Kepemimpinan

Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu: (a) teori sifat, (b) teori perilaku, dan (c) teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut;

1. Teori Sifat

Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan.⁸

Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin.

⁷ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan) (Bandung : Alfabeta, 2008), hlm, 136

⁸ Siagian (Umam,1977)

Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang.⁹

Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

2. Teori Prilaku

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman.¹⁰

Teori ini mengutarakan bahwa pemimpin harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sifat-sifat atau ciri-ciri

⁹ Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif* (Depok : PT RajaGrafindo Persada, 2016) hal.116

¹⁰ *Ibid*, hal. 117

seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam hubungannya dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3. Teori Lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin – pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan.¹¹ Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif.¹²

Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula.

Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal.

Tingkah laku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut, sehingga seorang

¹¹ Atmosoerdirjo, 1976

¹² Vroom dan Yetton, 1964

pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda akan memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dialami.

Pada teori Path-Goal menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja para bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini lahir dari teori motivasi pengharapan (expectancy), di mana motivasi seorang pekerja tergantung pada pengharapannya bahwa prestasi tinggi merupakan alat untuk mendapatkan hasil-hasil positif. Dan untuk menghindari diri dari hasil-hasil negatif. Teori Path menerangkan bagaimana perilaku (gaya) seorang pemimpin memengaruhi prestasi kerja bawahannya. Dalam teori Path-Goal disebutkan empat gaya kepemimpinan:¹³

- a) Directive leadership, Tipe ini sama dengan bentuk kepemimpinan autokratis Lipit, dan White. Para anggota mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya dan pengarahan yang diberikan. Anggota tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.
- b) Supportive leadership, adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan anggotanya.
- c) Partisipative leadership, adalah gaya kepemimpinan yang

¹³ Connie Chairunissa, Loc. Cit. h. 120 - 121

mengharapkan saran-saran atau pendapat para anggotanya, tetapi ia yang menentukan dalam pengambilan keputusan.

- d) Achievement oriented leadership, artinya pemimpin memberikan kepercayaan para anggota untuk mencapai tujuan atau hasil dan prestasi yang baik.

Kesimpulan dari teori ini bahwa prestasi kerja adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan tingkatan tertentu. Motivasinya ditentukan kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif itu terhadap tujuan yang diinginkan.

4. Teori Implisit

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif. Teori implisit biasanya melibatkan stereotipe dan prototipe tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Tujuan utamanya bisa untuk membedakan para pemimpin diantara berbagai jenis pemimpin (misalnya manajer, politikus, perwira militer).

Teori ini dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap literatur tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya.¹⁴

¹⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2005) hal.

5. Teori Great Man

Menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri individu tersebut mencakup karisma, intelegensi, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia. Karisma sendiri menunjukkan kepribadian seseorang yang dicirikan oleh pesona pribadi, daya tarik, yang disertai dengan kemampuan komunikasi interpersonal dan persuasi yang luar biasa. Menurut Carlyle, pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan oleh situasi sehingga para pemimpin ini tidak bisa dibuat.¹⁵

6. Teori Transformasi

Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (transformational leader) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin

156

¹⁵ Ismail Solihun, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2009), hal. 142

transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya.¹⁶

7. Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

8. Teori kepemimpinan kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu dari pemimpinnya.¹⁷

c. Kepemimpinan Kepala Tata Usaha

Kepemimpinan Kepala Tata Usaha adalah kemampuan mempengaruhi anggota (tenaga kependidikan) dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan dari lembaga pendidikan. Kepala tata usaha adalah seorang pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin madrasah sebagai lembaga pendidikan.

Secara umum kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Maka kepemimpinan pendidikan di madrasah akan berkaitan dengan kepala tata usaha, hal ini dikarenakan kepala tata usaha secara formal punya kewenangan untuk mengelola madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁸

¹⁶ Ibid, hal. 150

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta : Rineka Cipta,2003), hal.210

¹⁸ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. (Bandung : PT Refaka Aditama, 2016), hal. 140 - 141

Kepala tata usaha memegang peranan penting dalam mengelola administrasi madrasah. Salah satu kompetensi kepala tata usaha adalah memastikan kelancaran administrasi madrasah.

Tugas tugas administrasi itu bisa berjalan lancar apabila madrasah memiliki Tenaga Administrasi Madrasah (TAS) yang memenuhi standar sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Madrasah. Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Madrasah/ Madrasah antara lain ditetapkannya kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Madrasah yang berisi kompetensi kepribadian, sosial, teknis , dan manajerial. Kepala tata usaha harus membina tenaga administrasi dengan berbagai cara supaya mereka profesional.¹⁹ Baik itu dengan cara mengajukan tenaga kependidikan untuk mengikuti workshop atau memberikan program program kerja supaya tenaga kependidikan lebih profesional dalam bekerja.

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

a. Model Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda beda. Dan perbedaan karakter ini membuat gaya kepemimpinan seorang pemimpin

¹⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 Tentang Standar Administrasi Madrasah/Madrasah

berbeda beda.

Menurut Effendy menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam melakukan kegiatannya dalam membimbing dan mengarahkan anggotanya kepada tujuan tertentu.²⁰

Menurut Anoraga memaparkan definisi tentang gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam membimbing dan mengarahkan anggotanya kepada tujuan tertentu.²¹

Adapun macam macam dari gaya kepemimpinan yaitu otoratis, lassiez – faire, dan demokratis. Bagaimana cara membedakan antara ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat diikuti uraian berikut :²²

a) Kepemimpinan yang otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator atas anggotanya. Bagi pemimpin otokratis untuk memimpin berarti menggerakkan dan memaksa anggota. Dan kewajiban anggota hanyalah mengikuti perintah pemimpin dan tidak boleh membantah. Kekuasaan pemimpin otokratis hanya dibatasi undang undang. Sehingga tidak ada istilah musyawarah dalam gaya kepemimpinan otokratis ini. Setiap perbedaan pendapat antar anggota dianggap pembangkangan.

b) Kepemimpinan Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini pemimpin tidak memberikan kontribusi

²⁰ Effendy (1989 : 181

²¹ Menurut Anoraga (1992 : 7)

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012) hal. 48 - 50

kepemimpinan. Karena dalam tipe ini pemimpin membiarkan anggotanya melakukan apapun yang mereka inginkan. Pemimpin dalam tipe ini tidak memberikan kontrol dan koreksi kepada anggotanya. Serta pembagian tugas dan tanggung jawab simpang siur, sehingga dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Dan tingkat keberhasilan tipe kepemimpinan ini semata mata karena dedikasi anggotanya, dan bukan pengaruh pemimpinnya.

c) **Kepemimpinan Demokratis**

Tipe pemimpin demokratis mengartikan kepemimpinan bukan sebagai diktator. Tapi sebagai pemimpin di tengah tengahnya. Dan hubungan antara pemimpin dan anggota bukanlah sebagai tuan bagi budaknya. Tapi sebagai saudara bagi saudara-saudaranya.

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memotivasi anggotanya untuk bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan kelompok. Dalam segala tindakannya selalu didasarkan pada kepentingan dan kebutuhan bersama, serta selalu mempertimbangkan anggotanya.

Dalam model gaya kepemimpinan terdapat perilaku perilaku dari kepemimpinan yang merupakan faktor sukses dari strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Perilaku kepemimpinan (*Leadership Styles & Behaviors*). Sebagai salah satu aspek yang menentukan efektif tidaknya suatu organisasi,

kepemimpinan menjadi bagian yang vital dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung yang lain untuk bekerja secara bersemangat menuju pencapaian tujuan. Dalam pengertian kepemimpinan ini, terdapat kata proses mempengaruhi, dukungan, dan pencapaian tujuan yang menjadi indikator kepemimpinan²³. Colquitt, Lepine dan Wesson mengatakan, kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan wewenang dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan pengikut menuju pencapaian tujuan. Pengarahan pemimpin dapat memengaruhi interpretasi atas peristiwa-peristiwa, organisasi kegiatan kerja, komitmen atas tujuan pokok, hubungan pengikut dengan pengikut lainnya, atau kemungkinan kerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya dalam suatu organisasi.²⁴ Dalam definisi ini terdapat kata penggunaan wewenang dan pengaruh, pengarahan dan pencapaian tujuan sebagai indikator.

Dari pembahasan yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sangat penting bagi suatu organisasi. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya dan perilaku untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin yang efektif dapat memperbaiki kinerja dan kesejahteraan bawahannya. Kesejahteraan bawahan berarti juga kepuasan

²³ Newstrom J.W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 12th edition* New York. McGraw Hill International Edition, 2007.

²⁴ Colquitt J.A., LePine A.L., Wesson M.J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York McGraw Hill International, 2009

karyawan.

Selain model kepemimpinan terdapat juga faktor berhasilnya strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan yaitu perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan didefinisikan tindakan/aktivitas seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain (bawahannya) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.²⁵ Indikator perilaku kepemimpinan adalah pembimbingan dan pengarahan, penggunaan wewenang dan tanggungjawab, pengambilan keputusan, penugasan/pendelegasian tugas, membina/komunikasi, dan pemotivasian/pendorong kemajuan.

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Menurut **Siagian** (2000:205) mengemukakan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi²⁶:

1. **Iklm saling mempercayai.** Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya

²⁵ Colquitt J.A., LePine A.L., Wesson M.J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York McGraw Hill International, 2009.

²⁶ Siagian, P. Sondang. 2005, *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Haji Masagung

2. **Penghargaan terhadap ide bawahan.** Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.
3. **Memperhitungkan perasaan bawahan.** Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
4. **Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.** Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
5. **Perhatian pada kesejahteraan bawahan.** Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat

baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan

akan tercapai

b. Strategi Kepemimpinan

1) Pengertian Strategi

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cara atau taktik perang. Sedangkan menurut Hasan Shadily adalah taktik atau rencana. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi memiliki sinonim yaitu taktik, karena taktik memiliki arti taktik dan akal. Dari pengertian di atas, pengertian strategi lebih dominan dalam bidang militer dan cenderung dominan dalam situasi perang.

Sedangkan Strategi Kepemimpinan adalah segala upaya, teknik pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi dan memprediksi permasalahan yang akan datang.²⁷ Jadi seorang pemimpin harus siap menghadapi problem dalam berbagai keadaan

Dengan demikian jika dikaitkan dengan bidang pendidikan, maka strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah bagaimana kepala bagian memimpin dan mengupayakan program kegiatan untuk mendukung kinerja tenaga kependidikan di madrasah menjadi sesuai dengan visi dan misi madrasah.

2) Tingkat Tingkat Strategi

Schendel dan Charles Hofer Higgins menjelaskan ada 4 tingkatan dari strategi yaitu enterprise strategy, corporate strategy, bussines strategy,

²⁷ Tonny Brush dan Marriane Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fakhurrozi (Yogyakarta : IrchiSoD, 2008),hal 91 - 93

dan functional strategy.

i. Enterprise strategy

Menurut konsep kelompok masyarakat merupakan kelompok yang sulit dikontrol. Sehingga membutuhkan pendekatan secara langsung antara organisasi dengan masyarakat tersebut.

Pendekatan ini bermaksud supaya ada organisasi menyakinkan kepada masyarakat supaya percaya apabila mereka diuntungkan dan dibantu oleh organisasi. Dan Interaksi ini harus menguntungkan organisasi.

ii. Corporate Strategy

Strategi ini biasa dinamakan grand strategy. Strategi ini dilakukan untuk mengefektifkan strategi strategi selanjutnya dan merupakan langkah untuk pencapaian misi utama organisasi.

Pemimpin dan pengambil keputusan harus mendapatkan jawaban yang tepat. Karena jika pemimpin dan pengambil keputusan mendapatkan jawaban yang salah, maka akan mempengaruhi strategi lain dalam organisasi.

iii. Bussines Strategy

Strategi pada level ini diarahkan untuk merebut pangsa pasar. Lantas bagaimana leader melakukan imaging strategy sehingga mampu menarik pangsa pasar. Semua ini dilakukan untuk mendapatkan keuntungan pasar

iv. Funcional Strategy

Funcional strategy merupakan strategi pendukung untuk memperkuat strategi lainnya. Jadi pada dasarnya apabila strategi strategi yang ada diatas berjalan lancar maka funcional strategy akan mendukung strategy lainnya. Funcional Strategy ada 3 macam yaitu Strategy funcional manajemen, strategy funcional ekonomi, dan strategy isu strategis

Menurut Shobirin ada beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh kepala tata usaha dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer²⁸ :

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*competition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala tata usaha harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala tata usaha harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya.
2. Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kepala tata usaha harus

²⁸ M.Shobirin, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan Nurul Islam Larangan Brebes*. Vol 1 No. 1 Agustus 2016. IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati.

3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. Kepala tata usaha harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala tata usaha bisa berpedoman dengan berbagai macam azas, yaitu: (a) Azas tujuan, bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala tata usaha selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala tata usaha dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. (b) Asas keunggulan, bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala tata usaha harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif. (c) Azas mufakat, dalam hal ini kepala tata usaha harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga

kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya. (d) Azas kesatuan, dalam hal ini kepala tata usaha harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala tata usaha harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas. (e) Azas persatuan, kepalasekolah harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja. (f) Azas empirisme, kepala tata usaha harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting. (g) Azas keakraban, kepala tata usaha harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan. (h) Azas integritas, kepala tata usaha harus memandang

bahwa perankepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

- c. Dampak strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan

I. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang didasari pada kata “kerja” yang berarti prestasi. Bisa juga diartikan sebagai hasil kerja. Kinerja merupakan hasil prestasi seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya.²⁹ Supaya bisa mencapai hasil yang maksimal tentulah tidak mudah. Karena ada beberapa hal yang mempengaruhi hasil dari kinerja tersebut.

Kinerja menurut istilah berasal dari actual performance atau job performance yang berarti prestasi yang diraih oleh staff. Menurut Davis kinerja ialah hasil yang bisa diukur oleh kuantitas produk, kualitas produk beserta pelayanan pelanggan.³⁰ Jadi apabila kinerja dari tenaga kependidikan bagus dan profesional maka hasil dari kinerja tersebut juga akan bagus, begitu juga dengan sebaliknya.

²⁹ Amiruddin, *Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi Madrasah*, Jurnal Kependidikan Islam Vol. 7 No. 1 (Juni 2017): 131

³⁰ Syamsuddin, *Pentingnya Membangun Kepercayaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Tata Usaha Madrasah*, Jurnal Al – Ta, dib, Vol 8 No 2 (Juli – Desember 2015)

A. Dale Timpe dalam bukunya juga menjelaskan performance sebagaimana dikutip oleh Ch. Suprpto dikemukakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis. Dan upaya merupakan *effort* dari tenaga kependidikan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Sedangkan sifat sifat keadaan eksternal bisa berupa dorongan dari pimpinan, strategi dari pimpinan yang membuat kemampuan tenaga kependidikan lebih maksimal dalam mengerjakan tugas administrasi

Bila diaplikasikan dalam aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat diatas, maka pernyataan kinerja yang dimaksud adalah:

- i. Prestasi kerja pada penyelenggaraan lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan output yang semakin meningkat kualitasnya
- ii. Mampu memperhatikan dan mempertunjukan kepada masyarakat berupa pelayanan yang baik
- iii. Biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak membenarkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat

iv. Dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman³¹

II. Standar Kerja Tenaga Kependidikan

Menurut Wibowo standar kerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif.³²

Menurut Surya Dharma standar kerja adalah sasaran individu yang berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari seseorang untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui berbagai sasaran atau rencana kerja, standar kerja yang baik memiliki ciri sebagai berikut :

1. Konsisten yaitu nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi
2. Tepat yaitu jelas dan identifikasi dengan baik, menggunakan kata kata yang jelas
3. Menantang yaitu merangsang standar kerja yang tinggi dan mendorong kemajuan
4. Dapat diukur yaitu dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif
5. Dapat dicapai yaitu ada dalam batas kemampuan dari seseorang

³¹ Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada 2014

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Rajawali Press 2011

6. Disepakati oleh manajer serta orang yang bersangkutan
7. Dihubungkan dengan waktu yaitu dapat dicapai pada suatu jangka waktu tertentu
8. Berorientasi kerja kelompok yaitu menekankan kepada kerja sama kelompok selain pencapaian individu.³³

III. Indikator Kinerja

Menurut Hassel Nogi S. Tangkilisan, indikator kinerja organisasi adalah ukurann kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan³⁴

Menurut Hadari Nawawi, indikator kinerja mencakup lima unsur dalam sebuah lingkungan organisasi yaitu³⁵ :

1. Kualitas hasil kerja yang dicapai
2. Kuantitas hasil kerja yang dicapai
3. Jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut
4. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja
5. Kemampuan bekerjasama

d. Faktor pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan

Faktor pendukung kepemimpinan kepala tata usaha dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dari *internal* yaitu kepemimpinan kepala tata usaha yang terus mendorong tenaga

³³ Dharma,S. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Belajar 2010

³⁴ Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik* (Jakarta : PT Grasindo, 2007) hlm. 175

³⁵ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2006) hlm. 67

kependidikannya untuk berubah dan membuat inovasi-inovasi baru, dukungan dari yayasan, dan sarana prasarana madrasah. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo yang menyatakan faktor penggerak yang dapat memengaruhi terjadinya perubahan salah satunya yaitu pola pikir dari pimpinan. Pola pikir tersebut meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkan.³⁶ Sedangkan faktor pendukung kepemimpinan kepala tata usaha dari *eksternal* yaitu banyak lembaga pendidikan lain bermutu dan mampu tetap eksis dan diminati masyarakat yang terus berkembang dan mengikuti perkembangan teknologi. Sesuai dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa “faktor yang memengaruhi organisasi untuk berubah yaitu adanya persaingan dengan organisasi organisasi lainnya”. Untuk dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan antar madrasah yang semakin tinggi, lembaga pendidikan harus mampu mempertahankan eksistensinya dengan melakukan perubahan dan inovasi-inovasi baru.³⁷ Apalagi ditengah perkembangan IPTEK yang maju, lembaga pendidikan harus siap mengikuti perkembangan tersebut.

Robbins, menyebutkan beberapa penolakan perubahan yang bersifat individu, yaitu (1) kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan

³⁶ Wibowo. 2012. Manajemen Perubahan. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

³⁷ Robbins, S. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Kelompok Gramedia.

merasa terancam, tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu. Pemikiran seperti itu telah tertanam bertahun-tahun yang menjadikan tenaga kependidikan nyaman dengan kualitas yang rendah. Oleh karena itu, ketika terjadinya perubahan tenaga kependidikan merasa tertekan dan menolak program-program perubahan karena mereka takut menemui kegagalan dan yang akan menyebabkan mereka nantinya kehilangan pekerjaan. (2) faktor-faktor ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang.³⁸ Dengan adanya perubahan yang dilakukan oleh kepala tata usaha, tenaga kependidikan banyak yang menolak disebabkan takut akan terjadinya kegagalan dalam perubahan, yang menjadikan madrasah semakin tidak diminati peserta didik, tentu saja akan berdampak pada penghasilan tenaga kependidikan juga.

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan dalam perpektif Islam

Pengertian kepala/kepemimpinan ini berasal dari kata mas'uul dalam bahasa Arab yang artinya penanggung jawab. Seseorang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi disebut ketua/pemimpin. Fungsi dari ketua atau pemimpin adalah menentukan keputusan disaat timnya punya kendala. Pemimpin dituntut untuk aktif

³⁸ Ibid

dan selalu memotivasi anggotanya untuk tetap semangat dan profesional dalam bekerja.

Sedangkan fi'il madhinya adalah sa'ala yang artinya bertanya . Jadi jika keduanya digabungkan, seseorang nantinya akan ditanya tentang perbuatannya di depan atasannya. Dan Rasulullah SAW adalah sebagai pelengkap para nabi dan risalah sebelumnya. Allah SWT berfirman pada surat Al – An'am ayat 115 yaitu :

وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا ۚ لَا مُبَدَّلَ لِكَلِمَاتِهِ ۗ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

Artinya = “Telah sempurnalah kalimat Tuhanmu (Al-Quran) sebagai kalimat yang benar dan adil. Tidak ada yang dapat merubah rubah kalimat-kalimat-Nya dan Dialah yang Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui “

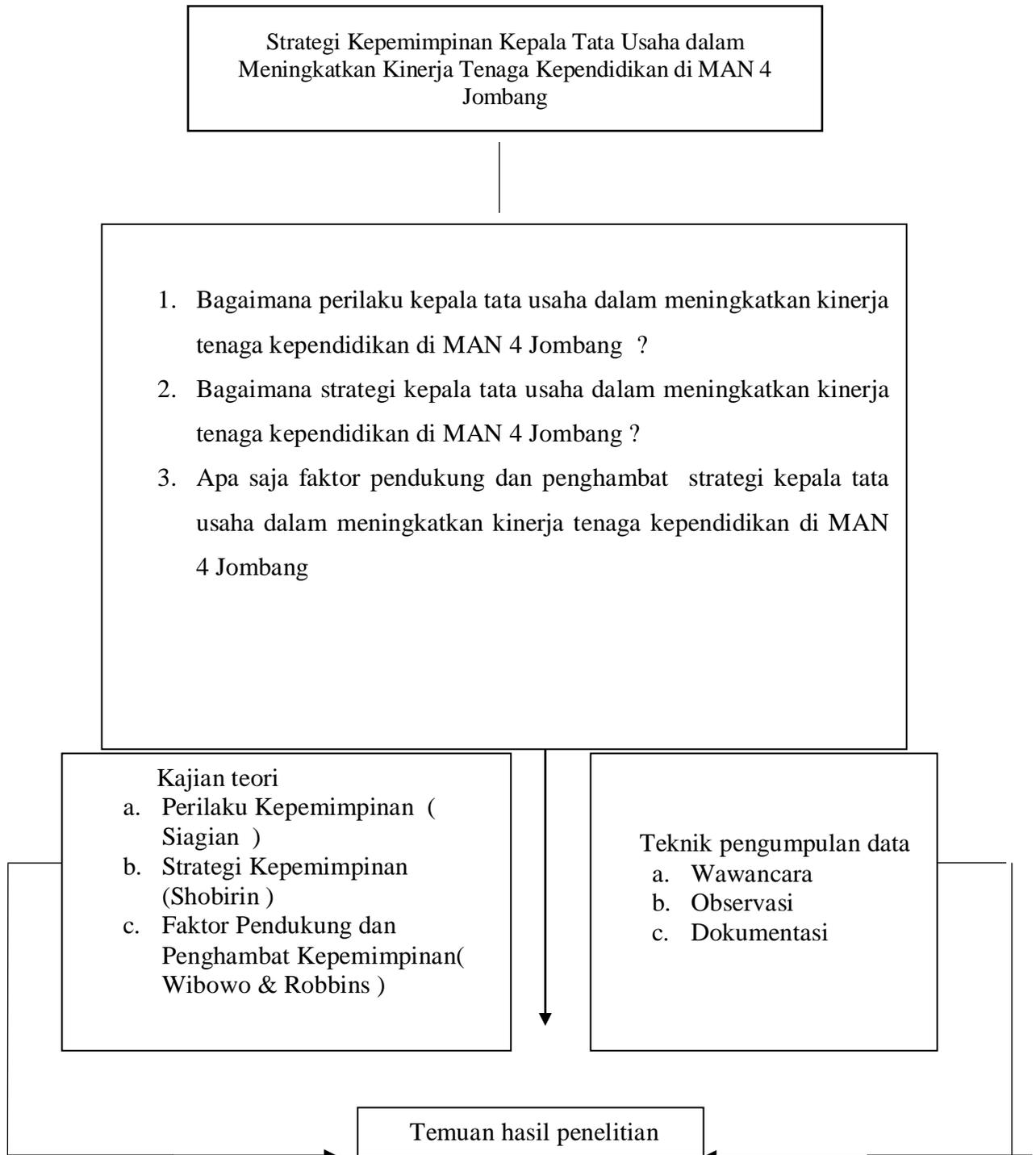
Pasca wafatnya Nabi, berdasarkan fakta yang ada, terjadi perpecahan antar umat Islam akibat perdebatan proses pemilihan pemimpin dan siapa yang berhak menjadi pemimpin Islam. Sehingga pengertian dan makna kepemimpinan, serta kewenangan yang harus dijalankan dengan prinsip yang sesuai dengan Al-Quran dan As-Sunnah. Manusia sebagai pelaksana kepemimpinan harus mampu memimpin dan mempengaruhi lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gelar khalifah yang disandang

manusia merupakan amanah yang dititipkan Allah kepada manusia.
Karena merupakan amanah dari Allah, maka menjalankan tugas ini
merupakan salah satu bentuk ibadah

B. Kerangka Berfikir

Peneliti akan mendeskripsikan kerangka pemikiran dalam penelitian yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan kualitatif dan Jenis Penelitian Studi Kasus / Lapangan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan dalam kondisi alamiah.³⁹ Selain biasa disebut metode penelitian naturalistik, metode kualitatif juga sering disebut metode deskriptif, yaitu menguraikan kata kata hasil dari penelitian Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang sehingga penjelasannya menggunakan kata kata.

Bogdan dan Taylor dalam bukunya menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang berbentuk deskriptif baik lisan maupun tertulis dari orang-orang yang terlibat dalam penelitian.⁴⁰ Jadi, dalam hal ini tidak boleh memisahkan individu atau organisasi dalam hipotesis, tetapi perlu dilihat secara keseluruhan.

Jenis penelitian kali ini adalah triangulasi, triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang berbeda untuk memperoleh sumber dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk data yang

³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung : Alfabeta 2008) Cet. IV, hlm. 14

⁴⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4

sama secara bersamaan.⁴¹ Peneliti menggunakan teknik triangulasi karena teknik tersebut cocok dengan metode penelitian yang digunakan peneliti yaitu kualitatif

B. Kehadiran Peneliti

Posisi peneliti dalam penelitian kualitatif ini berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data dan pelaporan hasil penelitian. Definisi instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia adalah segalanya dalam keseluruhan proses ini.⁴² Berdasarkan penjelasan di atas, maka kehadiran peneliti merupakan instrumen utama dan faktor penting dalam penelitian ini.

Peneliti mencermati secara serius strategi kepala bagian dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, mulai dari perilaku dan strategi kepemimpinan kepala bagian dalam memimpin anggotanya. Sehingga peneliti mendapatkan informasi dimana informan utama adalah kepala bagian tata usaha dan informan pendukung adalah tenaga kependidikan. Selain observasi dan wawancara, peneliti juga membutuhkan dokumentasi untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi di lapangan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada MAN 4 Jombang yang beralamat di Jl. Imam Bonjol, Denanyar Selatan, Denanyar, Kecamatan Jombang,

⁴¹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung : CV Alfabeta : 2014), hlm. 14

⁴² *Ibid.*, hlm. 168

Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini berdasarkan dari keunggulan dari kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan informasi penting dari penelitian dan data juga diperlukan untuk menjawab fokus penelitian. Sedangkan sumber data adalah subjek dimana mendapatkan informasi data. Data dan sumber data dari penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder :

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dan dicatat secara langsung dari sumbernya, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan pihak terkait. Pada penelitian kalin peneliti melakukan wawancara dengan pihak pihak terkait di MAN 4 Jombang

2. Sumber Data Sekunder

Selain menggunakan sumber statistics primer, penelitian ini juga menggunakan statistics sekunder yang diperoleh secara tidak langsung untuk melengkapi dan mendukung sumber statistics primer. Data sekunder penelitian ini bersumber dari dokumen-dokumen terkait.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam

penelitian karena tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan memiliki data yang valid dan baku. Dalam penelitian, ada beberapa teknik sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Menurut Sutrisno Hadi, Observasi adalah metode ilmiah yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang sedang diselidiki.

Dalam metode ini peneliti harus berhati-hati dalam mengumpulkan data karena peneliti terlibat langsung dalam MAN 4 Jombang. Peneliti melakukan beberapa hal yaitu melakukan observasi dan pencatatan di kantor tata usaha MAN 4 Jombang. Selain melibatkan kepala tata usaha, peneliti juga melibatkan staf kependidikan seperti staf tata usaha, staf perpustakaan, dan staf laboratorium. madrasah, dll. Dari hasil observasi, peneliti mengetahui tentang perilaku dan strategi kepemimpinan kepala tata usaha MAN 4 Jombang.

2. Teknik Interview

Wawancara merupakan salah satu cara pengambilan data yang dilakukan melalui kegiatan komunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi struktur dan tak terstruktur.⁴³ Bentuk informasi yang diperoleh dinyatakan dalam tulisan, atau direkam secara audio.

⁴³ Hursapia Harahap, Penelitian Kualitatif, (Medan: Wal Ashri Publishing, 2020) hlm78

Wawancara, juga dikenal sebagai wawancara lisan/kuesioner, adalah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari orang yang diwawancarai.⁴⁴ Dalam melakukan wawancara untuk mengumpulkan data ini peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur, dalam pelaksanaannya lebih bebas daripada wawancara terstruktur. Tujuan metode ini adalah untuk menentukan masalah secara terbuka, dimana informan memberikan pendapat dan gagasannya dan peneliti perlu mendengarkan dengan seksama dan mencatat segala sesuatu yang dikemukakan olehnya.

Subyek penelitian yang akan menjadi informan adalah kepala tata usaha MAN 4 Jombang dan staff kependidikan meliputi petugas perpustakaan, laboratorium MAN 4 Jombang.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data langsung dari lokasi penelitian yang meliputi buku-buku, peraturan-peraturan, foto-foto, file-file dokumen dan data-data yang relevan.

F. Teknik Analisa Data

Analisis data merupakan proses mengolah data untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh baik itu dari wawancara, observasi, dokumentasi ataupun yang lainnya, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan data kedalam

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RND*, (Bandung: Alfabeta cv, 2007), hlm. 22

unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola-pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti sendiri maupun orang lain.⁴⁵ Dengan demikian proses penelitian lebih mudah karena data yang diperoleh telah dipilah oleh peneliti.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model Miles dan Huberman. Langkah-langkah analisis datanya adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dengan begitu data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika dibutuhkan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data atau *data display* merupakan proses penyajian kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁴⁶ Penyajian data, selain dengan teks naratif juga dengan

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Bima Karya, 1989), hal 158.

⁴⁶ Matthew B. Miles and Huberman, *Analisis data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru*, terjemah Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UII Press 1922), hal 17.

grafik, matrik, jejaring kerja (*network*) dan chart. Pada penelitian kali ini data yang disajikan peneliti dikemas dalam bentuk yang sederhana sehingga lebih mudah dipahami dalam melihat dan menentukan kesimpulan.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verivycation*)

Setelah data tersaji, tahap berikutnya adalah melakukan pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang berada diawal sifatnya masih sementara dan apabila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya maka dapat dirubah, tetapi apabila kesimpulan yang diambil pada tahap awal telah didukung bukti-bukti kuat dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan di awal merupakan kesimpulan yang kredibel.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Temuan dalam keabsahan data harus benar-benar asli dari tempat kejadian yang diteliti sesuai dengan keadaan situasi fakta yang terjadi. Pengecekan keabsahan data yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali keaslian data yang diperoleh dan dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas data juga diupayakan untuk memenuhi kriteria reliabilitas data (tepatnya triangulasi data).⁴⁷ Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk

⁴⁷ Farida Nugrahani. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Solo: Cakra Books. 2014) hlm 113

membuktikan apakah penelitian yang dilakukan peneliti merupakan penelitian ilmiah.

Dalam penelitian kualitatif Pengecekan keabsahan juga dapat diperhatikan karena sebuah hasil penelitian tidak memiliki arti pengakuan dan kepercayaan jika masih belum melakukan keabsahan data. Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk membuktikan bahwa hasil rekaman data yang diperoleh peneliti telah sesuai dengan kondisi yang ada dan terjadi sebenarnya. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memenuhi kriteria bahwa informasi dan temuan hasil penelitian mengandung nilai kebenaran *emic*.⁴⁸ Sehingga hasil dari penelitian tidak ada unsur hoax dan dapat diuji kebenarannya.

Menurut (Licoln dan Guna 1985) ada beberapa standar atau kriteria guna menjamin keabsahan data kualitatif, antara lain sebagai berikut:⁴⁹

- 1) *Standart Kredibilitas*, apa hasil penelitian memiliki kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, melakukan observasi teus-menerus dan sungguh-sungguh, penelitian dapat mendalami fenomena yang ada, melakukan triangulasi (metode, isi, dan fenomena), melibatkan atau diskusi dengan teman sejawat, dan melakukan kajian atau analisis kasus dan juga melacak kesesuaian dengan kelengkapan hasil analisis.

⁴⁸ Siti Musawwamah dan Eka Susylawati. *Penerapan Peraturan Mahkamah Agung Tentang Pedoman Pengadili Perkara Perempuan Berhadapan Dengan Hukum Diperadilan Agama*. (Pamekasan: Duta Media. 2020) hlm 46

⁴⁹ Hursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal Ashri Publishing, 2020) hlm 85

- 2) *Standart Transferabilitas*, merupakan standart yang dinilai oleh pembaca laporan memiliki pemahaman yang jelas tentang fokus dan isi penelitian.
- 3) *Standart Dependabilitas*, adanya pengecekan atau penilaian ketetapan peneliti di dalam mengkonseptualisasikan data secara ajeg. konsistensi peneliti dalam keseluruhan proses penelitian menyebabkan pendidik di anggap dependabilitas tinggi.
- 4) *Standar Konfirmabilitas*, lebih terfokus pada pemeriksaan dan pengecekan kualitas hasil penelitian, apakah benar hasil penelitian didapat dari lapangan

H. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dapat menggunakan empat langkah dalam melakukan penelitian (menyusun bagaimana rancangan penelitiannya, menentukan objek penelitian, perencanaan penelitian, surat perizinan, mensurvey keadaan lapangan, serta melakukan kesiapan media yang digunakan dalam penelitian), adapun kegiatan dilapangan untuk mendapatkan data dapat dilakukan (wawancara, observasi, dan dokumentasi), dan menganalisis data yang dihasilkan serta membuat laporan penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN

A. Gambaran Umum Penelitian

1. Sejarah Berdiri MAN 4 Jombang

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 4 Jombang merupakan suatu lembaga pendidikan negeri setingkat SLTA dibawah naungan Kementerian Agama yang berdiri khas islam, sebagai bekal kehidupan bermasyarakat dan bekal melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi disamping mata pelajaran. Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang banyak memberikan materi pelajaran agama yang diharapkan dapat berguna sebagai bekal kehidupan bermasyarakat maupun melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.

Semula Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang adalah madrasah swasta yang berciri khas pondok pesantren yang didirikan pada tahun 1923 dengan nama *Madrasah Mahadi'ul Huda* oleh Hadrotus Syaikh K.H. Bishri Syamsuri. Beliau adalah seorang ulama besar yang berkaliber nasional dan juga salah seorang pendiri organisasi keagamaan Nahdlatul Ulama (NU), Kemudian pada tahun 1969 berdasarkan SK Menteri Agama No. 24/1969 Madrasah tersebut dinegerikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Denanyar Jombang, yang sampai sekarang keberadaanya masih terbilang eksis dan sudah banyak meluluskan alumni

menjadi birokrasi, politisi, akademisi, tokoh masyarakat, dan pimpinan pondok pesantren yang tersebar di seluruh plosok nusantara.

Adapun dalam penilaian Akreditasi Nasional tingkat Madrasah Aliyah tahun 2005, Madrasah Aliyah Negeri Denanyar Jombang merupakan Madrasah Aliyah Negeri dengan status terakreditasi “A” Selain itu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Denanyar Jombang ini juga memiliki motto “ Lembaga Pendidikan Berkarakter Religius, Berwawasan Kebangsaan dan Berkebudayaan Lingkungan Sehat”.



Gambar 1. MAN 4 Jombang

2. Profil Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang

PROFIL MADRASAH ALIYAH NEGERI 4 JOMBANG

1. Nama Madrasah = Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang
2. Alamat Madrasah = Jln. KH.Bisri Syansuri No. 21 Denanyar Selatan, Denanyar, Jombang

3. Kode Pos = 61416
4. Telepon = 0321 86642
5. Email = mandenanyarjombang@gmail.com
6. NPSN = 20579956
7. NSS = 131135170004
8. Jenjang = SMA
9. Status = Negeri
10. Akreditasi = A
11. Situs = mandenanyar.sch.go.id
12. Waktu belajar = Sekolah pagi

3. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang

Visi Madrasah

“Islami, Nasionalis, Cerdas, Kreatif, Mandiri, dan Berbudaya Lingkungan Sehat.”

Misi Madrasah

1. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan selalu berorientasi pada peningkatan keimanan, ketaqwaan, keagamaan, kecerdasan, dan keterampilan serta pembelajaran guru dan siswa.
2. Meningkatkan wawasan kebangsaan melalui kegiatan penanaman sikap cinta terhadap produk dalam negeri, cinta tanah air, dan pelestarian budaya bangsa.

3. Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif melalui peningkatan rasa senang dan rasa memiliki bagi para guru dan siswa terhadap MAN Denanyar.
4. Meningkatkan pembinaan bahasa arab, inggris, kitab kuning dan keterampilan secara aktif dan periodik.
5. Meningkatkan kualitas lembaga dan penataan sarana dan prasarana yang bersih, rapi, indah, dan nyaman.
6. Menciptakan budaya bersih berorientasi lingkungan sehat bagi semua warga madrasah.

4. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang

1. Tenaga Pengajar

Memiliki 44 guru dengan lulusan dalam dan luar negeri dengan kualitas S1 dan sebanyak 23 guru lulusan S2.

2. Sarana

- a. Musholla
- b. Ruang dan Tata Boga
- c. Internet/ Free Hotspot
- d. Lapangan Olahraga
- e. Perpustakaan
- f. Ruang Musik
- g. Koperasi Siswa
- h. Lab. IPA

- i. Lab. TIK
 - j. Lab. Bahasa
 - k. Kelas Representif
 - l. Ruang Multimedia
3. Pengembangan bakat dan spiritualitas
- a. Qiro'atul Qur'an
 - b. Pramuka dan PMR
 - c. Paskibra
 - d. Jurnalistik
 - e. Qosidah Modern
 - f. KIR
 - g. Olahraga
 - h. Pembinaan bahasa asing
 - i. Tata Boga

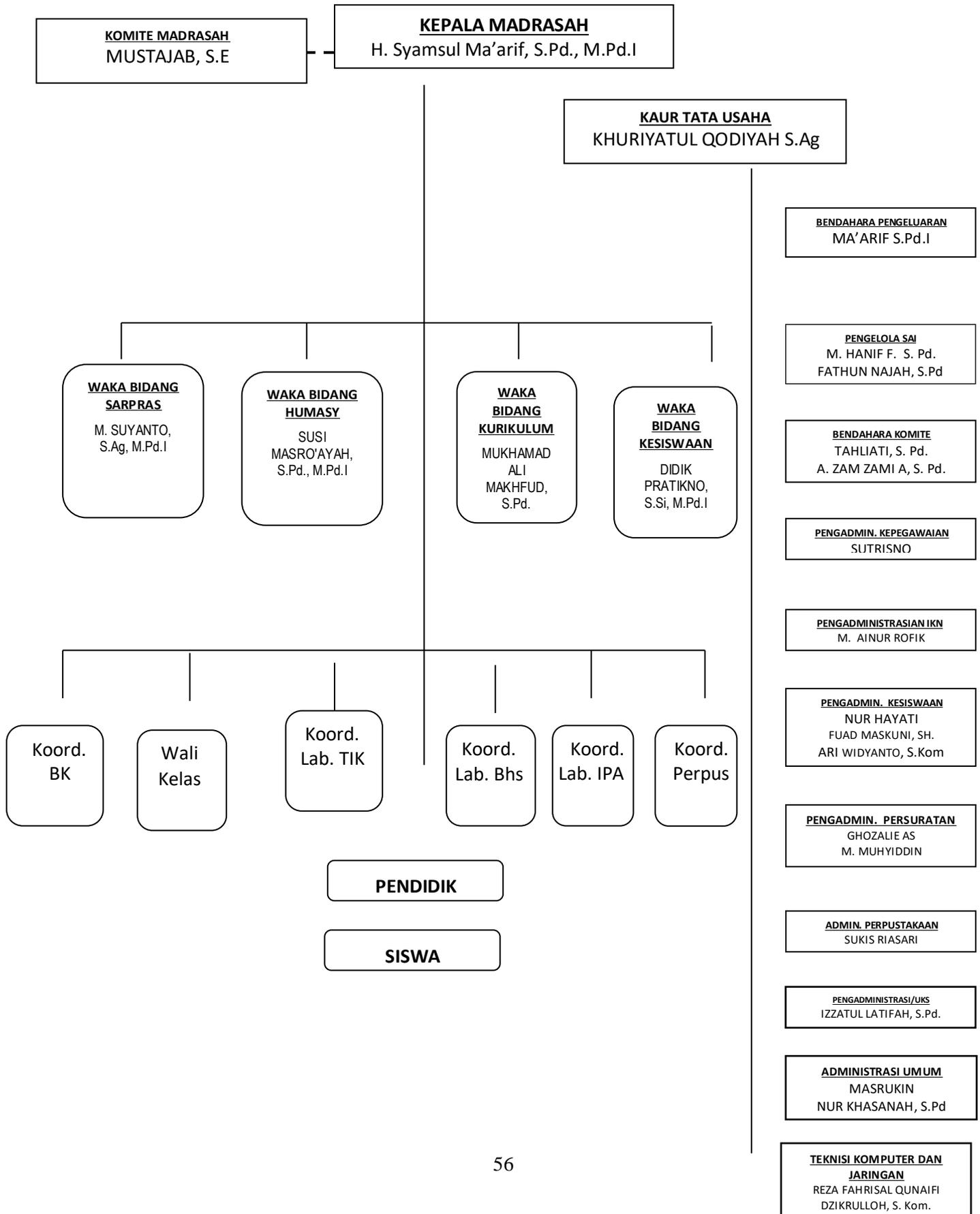


Gambar 2 Prestasi Siswa MAN 4 Jombang



Gambar 3 Masjid MAN 4 Jombang

5. Struktur Organisasi



6. Job Description Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang

Job discription adalah rincian tugas yang harus disusun oleh kepala tata usaha dan kepala madrasah untuk tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan demi tercu belum dengan tercapainya tujuan madrasah. Penyusunan tugas ini bukan hanya sekedar menentukan apa saja tenaga yang dibutuhkan oleh madrasah, akan tetapi penyesuaian tugas dan kemampuan setiap individu sangat diperlukan. Saat menyusun tugas tersebut pemimpin harus memikirkan jangka panjang tentang tugas tersebut apakah sudah sesuai atau belum dengan perubahan jaman sekarang. Dengan adanya tugas ini kepala tata usaha dapat mengontrol kinerja setiap tenaga kependidikan apakah yang dikerjakan sudah sesuai yang ditugaskan ataukah malah mengerjakan tugas yang lain. Berikut diielaskan rincian tugas tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang. Berikut rincian tugas dari tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

RINCIAN TUGAS URUSAN TATA USAHA

MADRASAH ALIYAH NEGERI 4 JOMBANG

TAHUN 2021/2022

1. KEPALA URUSAN TATA USAHA

- a. Menyusun program kerja tata usaha Madrasah
- b. Mengkoordinir pengelolaan keuangan Madrasah

- c. Mengurus kebutuhan fasilitas TUS
- d. Mengatur pengurusan kepegawaian
- e. Membina dan mengembangkan karier tenaga tata usaha
Madrasah
- f. Mengurus kebutuhan fasilitas tata usaha
- g. Menyiapkan dan menyajikan data statistik Madrasah
- h. Mengatur pelaksanaan kesekretariatan dan kerumah
tangga.
- i. Mengatur administrasi hasil proses kegiatan belajar
mengajar
- j. Membantu Kasek untuk mengembangkan sistem informasi
Madrasah
- k. Mengatur administrasi inventaris Madrasah (alat, perabot,
ATK).
- l. Mengatur administrasi kesiswaan dan beasiswa
- m. Memantau pelaksanaan program 7K
- n. Membantu Kasek dalam penyusunan RAPBS dan RIPS
- o. Menyusun laporan.

2. BENDAHARA

- a. Menyusun Rencana Anggaran Belanja (RAB) sekolah, gaji guru dan pegawai, biaya operasional, biaya listrik/telepon air, perawatan.
- b. Memproses permintaan Uang Yang Harus Dipertanggung jawabkan (UYHD).
- c. Membantu Kepala Sekolah dalam mengelola keuangan sekolah menerima, membukukan, menyimpan, mengeluarkan dan mempertanggung jawabkan : dana rutin, SPP/DPP, OPF, sumbangan lain.
- d. Mengurus keuangan bea siswa.
- e. Mengurus mengadministrasikan keuangan / kesejahteraan (gaji, insentif, honor).
- f. Menyusun laporan keuangan.
- g. Melaporkan pertanggung jawaban penerimaan dan penggunaan dana anggaran.

3. PELAKSANAAN URUSAN PERLENGKAPAN/ LOGISTIK

- a. Menyusun kebutuhan bahan operasional sekolah dan perawatannya.

- b. Melaksanakan administrasi pembelian bahan operasional Madrasah dan perawatannya.
- c. Mengatur, menyimpan, mengeluarkan dan membukukan bahan.
- d. Menginventaris peralatan dan perlengkapan sekolah serta pengkodeannya.
- e. Membantu pelaksanaan penghapusan barang sesuai peraturan yang berlaku.
- f. Mengelola buku induk dan buku penggolongan barang inventaris.
- g. Melaksanakan administrasi perawatan dan perkiraan barang inventaris.
- h. Membantu pelaksanaan pengadaan barang ATK.
- i. Mengurus beras pegawai negeri.
- j. Menyusun laporan.

4. SEKRETARIS

- a. Menyusun kebutuhan biaya, bahan alat ketatausahaan.
- b. Mengelola surat masuk dan keluar
- c. Melaksanakan pengetikan, pengadaan (Dokumen, konsep, format - format, diklat)

- d. Melaksanakan pengarsipan dokumen - dokumen.
- e. Mengurus pelaksanaan rapat (undangan rapat sampai dengan notulen rapat).
- f. Membantu menyiapkan data statistik Madrasah.
- g. Mengadministrasikan kegiatan kerjasama industri, bursa kerja Madrasah ekstrakurikuler.
- h. Melaksanakan kegiatan 5K - 7K.
- i. Menyusun laporan.

5. PELAKSANAAN URUSAN ADMINISTRASI KESISWAAN

- a. Menyiapkan data siswa dan menyiapkan buku induk siswa
- b. Menyiapkan data dan mengisi buku siswa
- c. Menyiapkan data dan mengisi buku klaper
- d. Mengadministrasikan absen siswa dan mutasi siswa
- e. Menyiapkan statistik dan rekapitulasi siswa
- f. Mengadministrasikan PKL / Magang siswa pemasaran dan penelurusan tamatan.
- g. Membantu menyiapkan peralatan/fasilitas belajar mengajar
- h. Menyusun usul calon peserta Ujian Semester, UN, UM,

UAM, UAMBN dll

- i. Menyiapkan administrasi ulangan akhir semester.
- j. Menyiapkan leger untuk seluruh kelas
- k. Menyiapkan administrasi penerimaan siswa baru
- l. Menyiapkan keperluan Ujian Semester, UN, UM, UAM, UAMBN dll.
- m. Menyusun laporan.

**6. PELAYANAN TEKNIS DI BIDANG PERTAMANAN/
KEBUN SEKOLAH/ TUKANG KEBUN**

- a. Mengusulkan keperluan alat pertamanan/kebun.
- b. Mengusulkan jenis-jenis tanaman, pupuk dan pembasmi hama yang diperlukan.
- c. Memotong dan menyangi rumput.
- d. Memelihara dan menata tanaman
- e. Memupuk dan menyiram tanaman
- f. Memberantas hama dan penyakit tanaman
- g. Menjaga kebersihan, keindahan dan kerindangan
- h. Merawat tanaman dan infrastrukturnya (pagar, saluran air).
- i. Merawat dan memperbaiki peralatan kebun

- j. Membuang sampah kebun dan lingkungan madrasah ketempat sampah
- k. Melaporkan kegiatan dan peralatan taman/kebun yang menjadi tanggungjawabnya.

7. PELAYANAN TEKNIS DI BIDANG KEAMANAN

- a. Mengatasi hal-hal yang mengganggu keamanan dan ketertiban
- b. Mengamankan pelaksanaan kegiatan sekolah
- c. Menjaga ketenangan dan keamanan komplek sekolah siang dan malam
- d. Mengisi buku catatan kejadian
- e. Melaporkan kejadian secepatnya
- f. Mengawasi keluar masuknya orang, barang, kendaraan di lingkungan sekolah.
- g. Merawat peralatan keamanan
- h. Menjaga kebersihan pos jaga.

8. JABATAN CARAKA/ PESURUH

- a. Mengusulkan kebutuhan bahan alat kebersihan
- b. Memberikan ruang kelas, ruang praktek, ruang kantor, selasar sekolah, kamarmandi/WC, aula, musholah dan

tembok, halaman serta saluran air.

- c. Mengantar surat, dokumen atau barang-barang
- d. Menyiapkan ruang rapat/pertemuan atau ruangan praktek.
- e. Menyiapkan dan menyajikan air minum guru / pegawai dan tamu
- f. Membayar listrik, air, telepon dan lain-lain.
- g. Membuang sampah
- h. Membersihkan saluran air.

9. PENANGGUNG JAWAB PERPUSTAKAAN

- a. Merencanakan pengembangan perpustakaan.
- b. Menyusun program kerja perpustakaan
- c. Merencanakan dan pengadaan bahan pustaka
- d. Menentukan kebijakan peraturan-peraturan penggunaan perpustakaan.
- e. Menetapkan kebijakan bidang katalogisasi dan klasifikasi
- f. Menetapkan sistem pelayanan perpustakaan
- g. Menempatkan, membagi dan menyusun uraian tugas staf perpustakaan
- h. Menyusun pedoman/prosedur kerja staf perpustakaan

- i. Memberikan motivasi kepada staf perpustakaan
- j. Menilai pekerjaan staf perpustakaan
- k. Mengevaluasi seluruh kegiatan staf perpustakaan
- l. Membina hubungan baik ke dalam dan keluar perpustakaan
- m. Mengarahkan dan mengintegrasikan fungsi perpustakaan dengan tugas pokok sekolah
- n. Meluaskan pengertian dan apresiasi terhadap perpustakaan melalui media komunikasi secara lisan, tulisan dan visual.
- o. Mengkoordinir dan membina pengembangan perpustakaan lain di lingkungan sekolah.
- p. Menjalin kerjasama dengan guru, murid, Kepala Sekolah, petugas, BP, dan orang tua murid.
- q. Membuat laporan.

B. Paparan data dan Hasil penelitian

1. Model Gaya Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan ialah pegawai yang bekerja di sebuah lembaga pendidikan yang bukan mengajar akan tetapi mengurus bidang administrasi lembaga pendidikan. Seperti yang sudah dijelaskan di BAB II tenaga kependidikan meliputi kepala tata usaha, petugas program anggaran

keuangan, penyelenggara logistik, pelaksanaan kesekretariatan, urusan administrasi kesiswaan, pengelola taman, bidang perpustakaan, bidang keamanan dan pesuruh.

Madrasah Aliyah Negeri 4 Jombang memiliki kepala tata usaha yang tegas dan berkompeten dalam memimpin dan membina tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang. Sehingga dalam pelaksanaan administrasi di MAN 4 Jombang berjalan sebagaimana mestinya. Selain sarana prasarana dari madrasah tersebut sudah lengkap, penempatan tenaga kependidikan disana juga sesuai dengan *skill* masing masing dari tenaga kependidikan tersebut.

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh salah satu tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang bahwasanya⁵⁰ :

“ Bahwa Ibu kepala tata usaha di MAN 4 Jombang sudah melalukan tugas sebagaimana mestinya, seperti menindaktegas tenaga kependidikan yang bermasalah. Dan menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuannya “

Dan sesuai dengan pengamatan peneliti di MAN 4 Jombang, bahwa kepala tata usaha MAN 4 Jombang sangat tegas dalam melaksanakan tugas sebagai kepala tata usaha, beliau selalu memberikan contoh tentang kedisiplinan terhadap tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang. Seperti memberi contoh berangkat ke kantor tepat waktu, dan menyelesaikan tugas administrasi sesuai dengan deadline yang sudah

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.00 WIB

terjadwal. Dalam hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan beliau menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Sehingga beliau memposisikan diri sebagai saudara terhadap tenaga kependidikan. Akan tetapi tidak melupakan kewajiban beliau untuk bertindak tegas terhadap tenaga kependidikan

Dari sini dapat disimpulkan bahwasanya strategi kepala tata usaha dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan memang benar benar penting dalam memimpin tenaga kependidikan. Sehingga hasil kinerja dari tenaga kependidikan bisa maksimal dan mencapai target. Berikut salah satu contoh pekerjaan administrasi arsip data siswa siswi baru MAN 4 Jombang



Gambar 4.Arsip Data Siswa Baru MAN 4 Jombang

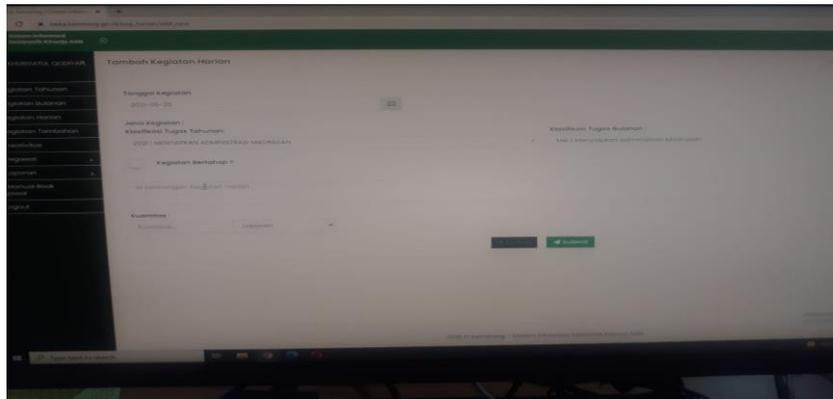
Perilaku kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan efektif atau tidaknya dari sebuah organisasi. Apabila seorang pemimpin memiliki perilaku yang baik dalam memimpin sebuah instansi,

maka dalam proses memimpin akan lebih mudah dalam mencapai tujuan . Hal ini sesuai dengan perilaku kepemimpinan dari kepala tata usaha di MAN 4 Jombang. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh beliau sebagai berikut⁵¹ :

“Dalam hal memberikan tugas kepada para tenaga kependidikan, saya memberikan deadline tugas tersebut sebelum waktunya. Jadi apabila tugas tersebut harus dikumpulkan hari senin, maka saya akan menanyakan tugas tersebut sebelum deadline hari senin. Dan tugas tersebut harus selesai sebelum deadline tersebut.”

Hal yang disampaikan diatas sesuai dengan pengamatan peneliti ketika mengamati di kantor tata usaha MAN 4 Jombang, bahwa ibu kepala tata usaha selalu memantau dan mengecek pekerjaan dari tenaga kependidikan. Apabila mereka merasa kesulitan dalam mengerjakan tugas administrasi akan dibantu oleh beliau. Supaya pekerjaan administrasi bisa selesai dengan hasil yang maksimal. Berikut contoh pengecekan data simpatika guru MAN 4 Jombang.

⁵¹ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.00 WIB



Gambar 5 Pengecekan Data Simpatika MAN 4 Jombang

Langkah langkah dalam memimpin kantor tata usaha memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan apa yang disampaikan peneliti di Bab II. Dalam hal ini beliau menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Yakni beliau memposisikan ditengah tengahnya antara pemimpin dan anggota bukan lah tuan bagi budaknya, tapi sebagai saudara saudaranya. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh kepala tata usaha sebagai berikut⁵² :

“ Untuk memimpin tenaga kependidikan saya hanya menekankan pada tugas selesai tepat pada waktunya, selebihnya selama apa yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan sesuai dengan jobdisknya saya tidak akan memprotesnya. Dan saya juga tetap memberikan arahan kepada tenaga kependidikan, jadi saya tidak melepas begitu saja. Apabila mereka mengalami kesulitan pasti kami sama sama membantunya. “

Pernyataan diatas diperkuat oleh hasil wawancara dengan sala satu tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang⁵³ :

⁵² Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.15 WIB

⁵³ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang,

“Beliau selalu memberikan teladan, dan membagikan pengalaman pengalaman beliau kepada kita. Jadi beliau tidak hanya melepas begitu saja tugas kepada kita, tetapi beliau juga membimbing kita apabila kesulitan dalam mengerjakan tugas yang beliau berikan.”
Pernyataan di atas sesuai dengan hasil pengamatan peneliti ketika

di kantor tata usaha. Bahwa ibu kepala tata usaha membagi pekerjaan sesuai dengan job desk masing masing dari tenaga kependidikan. Seperti Bapak Muhyidin yang memiliki keahlian di bidang persuratan, beliau diberi tugas persuratan sesuai dengan bidangnya, Bapak Ari memiliki keahlian input data siswa diberi tugas administrasi data siswa MAN 4 Jombang.

Kepala tata usaha memegang peranan penting dalam mengelola administrasi madrasah. Salah satu kompetensi kepala tata usaha adalah memastikan kegiatan administrasi di madrasah berjalan lancar dan sesuai dengan ketentuan. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha sebagai berikut⁵⁴ :

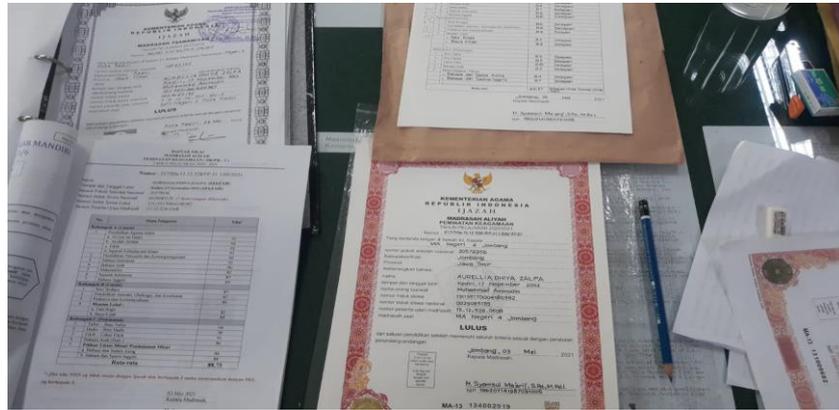
“ Setiap hari nya saya mengecek apakah ada surat yang masuk, dan ikut mengawasi kegiatan administrasi seperti pada saat ini mengurus SKL, Ijazah, dll. Saya selalu keliling melihat pekerjaan para tenaga kependidikan apabila ada yang kesulitan akan saya bantu, supaya tugas tersebut selesai tepat pada waktunya.”

Pernyataan diatas sesuai dengan pengamatan peneliti di kantor tata usaha MAN 4 Jombang, bahwa beliau disaat jam kerja selalu mengecek berkeliling melihat pekerjaan dari tenaga kependidikan, apabila ada yang merasa kesulitan maka beliau akan ikut membantu tugas tersebut supaya

tanggal 15 Mei 2022 jam 09.00 WIB

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.20 WIB

bisa diselesaikan tepat waktu. Berikut salah satu contoh pekerjaan administrasi penulisan ijazah siswa MAN 4 Jombang .



Gambar 6. Penulisan Ijazah MAN 4 Jombang

Jadi perilaku kepemimpinan dari kepala tata usaha merupakan faktor penting apabila ingin meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sehingga apabila tenaga kependidikan nyaman dengan perilaku kepemimpinan dari kepala tata usaha, maka kinerja dari tenaga kependidikan juga akan baik dan sesuai dengan SOP yang ada..

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Strategi Kepemimpinan adalah segala upaya teknik pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi dan memprediksi permasalahan yang akan datang. Jadi sebagai pemimpin harus sigap dan tegas dalam memilih solusi ketika menghadapi permasalahan. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha MAN 4

Jombang sebagai berikut⁵⁵ :

“ Jadi mas ketika saya menghadapi permasalahan yang cukup serius seperti contoh ketika tiba tiba ada tugas dari pihak kemenag yang mendadak dan deadline dari tugas tersebut sangatlah mepet maka saya mengambil cara yang cepat dan tepat. Dengan cara membagi tugas tersebut kepada para tenaga kependidikan sesuai dengan keahlian masing masing. Seperti contoh ketika mengurus yang berhubungan dengan EMIS dan Simpatika maka saya akan menyerahkan tugas tersebut ke tenaga kependidikan yang biasa mengurus itu dengan dibantu tenaga kependidikan yang lain, supaya tugas tersebut bisa selesai sebelum deadlinenya.”

Pernyataan diatas sesuai dengan pengamatan peneliti ketika di MAN 4 Jombang, bahwa ketika ada tugas yang bersifat dadakan dari pihak kemenag dengan waktu pengumpulan yang singkat, beliau membagi tugas tersebut kepada tenaga kependidikan supaya tugas tersebut bisa selesai tepat pada waktunya.

Maka dari itu sebagai kepala tata usaha harus memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sehingga hasil kinerja tenaga kependidikan bisa maksimal sesuai dengan target administrasi sekolah. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha MAN 4 Jombang sebagai berikut⁵⁶ :

“ Biasanya kalau ada panggilan diklat itu kita kirim mereka sesuai dengan tupoksi masing masing. Seperti diklat tentang perpustakaan maka akan dikirim tenaga kependidikan bagian perpustakaan. Diklat tentang persuratan maka akan dikirimkan tenaga kependidikan persuratan. “

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.25 WIB

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.15 WIB

Pernyataan diatas diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.⁵⁷

“ Bahwa dalam tiap akhir bulan selalu ada evaluasi dan kiat kiat yang akan kita laksanakan dalam administrasi madrasah. Jadi beliau membuat sebuah forum yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Apabila ada sesuatu yang kurang sesuai maka akan dievaluasi bersama sama, supaya selanjutnya bisa lebih maksimal. Dan apabila ada sebuah diklat yang berhubungan dengan peningkatan skill tenaga kependidikan maka beliau akan mengirimkan tenaga kependidikan di diklat tersebut. “
Pernyataan diatas sesuai dengan hasil pengamatan peneliti ketika di

MAN 4 Jombang, bahwa beliau setiap sebulan sekali mengadakan forum evaluasi yang berisi tenaga kependidikan untuk memperbaiki kinerja tenaga kependidikan. Selain itu beliau juga sering mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat/ seminar tentang ke administrasian madrasah, untuk menunjang kemampuan tenaga kependidikan sehingga mampu meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan.

Dan penempatan tenaga kependidikan harus sesuai dengan jobdesk/ kemampuan masing masing tenaga kependidikan. Karena apabila tidak sesuai maka akan menghambat proses pekerjaan administrasi di madrasah tersebut. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha di MAN 4 Jombang sebagai berikut⁵⁸ :

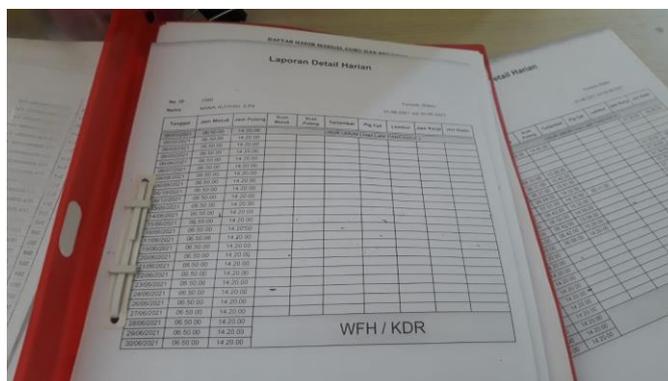
“ Jadi disini saya membagi tenaga kependidikan sesuai dengan jobdesknya masing masing. Seperti yang ahli di bidang IT maka akan saya beri bagian di bidang IT, apabila ahli di bidang arsip

⁵⁷Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.15 WIB

⁵⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.20 WIB

maka akan saya beri bagian arsip, begitu seterusnya. Karena apabila tidak diberi bagian yang sesuai dengan skill tenaga kependidikan maka pekerjaan administrasi madrasah tidak akan mencapai target sebagaimana mestinya. Ini merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang. “

Hal diatas sesuai pengamatan peneliti ketika berada di MAN 4 Jombang, bahwa beliau ibu kepala tata usaha membagi pekerjaan tenaga kependidikan sesuai dengan jobdesk/ keahlian masing masing tenaga kependidikan. Karena jika pembagian pekerjaan administrasi tidak sesuai dengan keahlian maka hasil dari kinerja tenaga kependidikan tidak akan bisa maksimal. Berikut contoh pekerjaan administrsi membuat laporan harian tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 4 Jombang



Gambar7. Laporan harian tenadan kependidikan MAN 4 Jombang

Dengan demikian strategi kepemimpinan termasuk faktor utama untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Baik jenis kegiatan tersebut meliputi diklat, evaluasi, maupun pembagian tugas yang sesuai dengan jobdesk atau skill masing masing. Sehingga mendukung kinerja

tenaga kependidikan sesuai dengan visi dan misi madrasah.

3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasilnya. Tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam pencapaian kerja. Karena jika tenaga kependidikan itu tidak berkualitas, misalnya malas, tidak disiplin dan tidak profesional maka akan mempengaruhi tujuan awal lembaga tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha dan observasi di lapangan terungkap bahwa kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang sudah cukup baik tapi masih diperlukannya perbaikan.

“Kalau kinerja mereka (Tenaga Kependidikan) ini sebenarnya sudah cukup baik, mungkin masih belum sempurna saja, kadang sering datang tidak tepat waktu dengan berbagai macam alasan seperti mengantar anak sekolah, macet, dll. Tapi kita memaklumi tapi jika terlalu sering maka akan saya beri peringatan dengan menegur.”⁵⁹

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan selama penelitian, peneliti mendapat banyak informasi mengenai kinerja tenaga kependidikan salah satunya peneliti mendapatkan pelayanan yang sangat baik oleh tenaga administrasi di

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.15 WIB

MAN 4 Jombang, peneliti dilayani dengan cepat dan ramah tetapi terlihat masih ada tenaga kependidikan yang masih acuh dengan pekerjaannya, seperti bermain handphone pada saat jam kerja.

Seperti hasil wawancara dengan salah satu tenaga kependidikan Bapak Muhyidin, beliau menjelaskan :

“Kalau TU ini sebenarnya pekerjaan yang tidak terlalu sibuk, tidak seperti guru yang setiap hari mengajar, mungkin sibuknya tenaga kependidikan itu disaat waktu waktu tertentu seperti saat penerimaan siswa baru, saat persiapan ujian, rapat, saat gaji dan pekerjaan lainnya. Jadi kalau pekerjaan kami agak senggang seperti sekarang, ya kadang kami main handphone, mengobrol seperti biasa akan tetapi kami melihat situasi dan kondisi juga “⁶⁰

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas dapat dipahami bahwa rasa tanggung jawab yang tinggi menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja, seperti mengerjakan tugas dengan teliti dan tepat waktu. Tenaga kependidikan yang disiplin bukan hanya selalu menerima tugas yang diberikan tetapi menyelesaikan tugas dengan sempurna juga merupakan bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Salah satu tenaga kependidikan, pak Muhyidin menjelaskan :

“ Dulu awalnya ada ketidaksesuaian penempatan tugas sesuai dengan keahlian seperti pak ghozali yang dulunya bagian keuangan tapi dipindahkan ke bagian administrasi sehingga beliau mengalami kesulitan dalam membuat surat, tetapi dengan berbagai pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh kepala tata usaha akhirnya pak ghozali sudah terbiasa dengan pekerjaan surat menyurat tersebut. Dan sekarang tugas diberikan sesuai dengan skill mereka masing masing menjadi lebih terstruktur daripada sebelumnya”⁶¹

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.15 WIB

⁶¹ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.15 WIB

Strategi yang diterapkan oleh kepala tata usaha membuat tenaga kependidikan lebih mudah dalam mengerjakan tugasnya masing masing. Terstrukturnya sistem administrasi madrasah maka akan memudahkan dalam pelayanan administrasi

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha

Faktor pendukung kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dibagi menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu kepemimpinan kepala tata usaha dalam mendorong dan memotivasi tenaga kependidikan untuk selalu ada inovasi inovasi. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha sebagai berikut⁶² :

“ Untuk faktor pendukung ini mas, saya selalu memotivasi teman teman tenaga kependidikan untuk melakukan inovasi inovasi yang berhubungan dengan administrasi. Bentuk kegiatannya seperti mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat, sehingga mereka menambah wawasan keilmuan administrasinya yang menunjang kinerja mereka sendiri. “

Pernyataan diatas sesuai dengan hasil pengamatan peneliti, bahwa beliau ibu kepala tata usaha dalam setiap jam kerja selalu mengawasi pekerjaan tenaga kependidikan, beliau memastikan bahwa pekerjaan tenaga kependidikan berjalan lancar sebagaimana mestinya. Dan beliau selalu memberikan dorongan motivasi kepada tenaga kependidikan untuk

⁶² Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.25 WIB

membuat inovasi inovasi dalam bidang administrasi.

Selain bentuk dorongan dan motivasi faktor pendukung internal dari strategi kepemimpinan kepala tata usaha adalah sarana prasarana. Apabila sarana prasarana dari madrasah tersebut mendukung dan lengkap maka kegiatan administrasi juga berjalan dengan lancar. Seperti komputer, print, scan, dll. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh ibu kepala tata usaha bahwa⁶³ :

“ Di era modern ini tenaga kependidikan dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman. Seperti halnya perkembangan IPTEK, maka dari itu apabila madrasah tidak memiliki sarana prasarana yang lengkap itu jelas menghambat kinerja dari tenaga kependidikan itu sendiri. Sehingga kelengkapan sarana prasarana itu sendiri juga termasuk faktor pendukung dari strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pernyataan diatas diperkuat oleh salah satu staff tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.⁶⁴

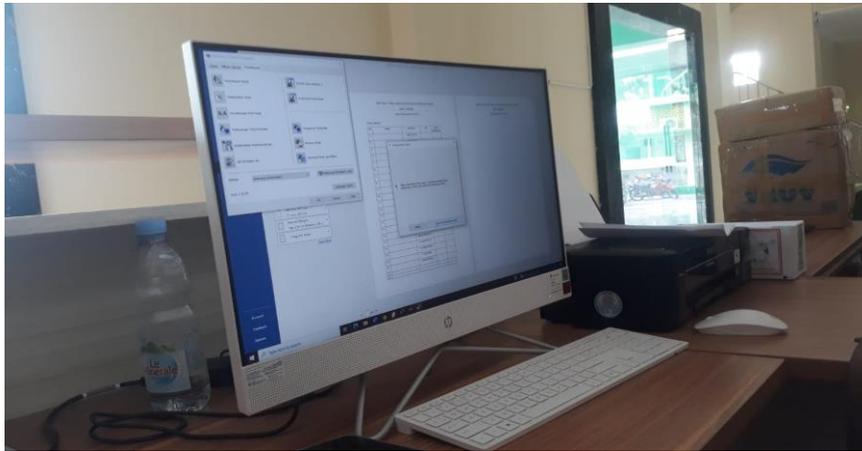
“ Bahwa sarana prasarana di MAN 4 Jombang ini sudah terpenuhi dalam bidang administrasinya. Sehingga para tenaga kependidikan mampu mengerjakan tugas administrasi dengan maksimal sesuai dengan target yang ditentukan. “

Pernyataan diatas sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di kantor tata usaha bahwa sarana prasarana di kantor tata usaha MAN 4 Jombang sudah sesuai standar sarana prasarana administrasi madrasah. Maka dari itu dengan ditunjang sarana prasarana yang mumpuni maka kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang akan maksimal. Berikut

⁶³ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.30 WIB

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.20 WIB

salah satu contoh sarana prasarana yang mendukung administrasi di MAN 4 Jombang.



Gambar8. Komputer tenaga kependidikan MAN 4 Jombang



Gambar 9. Printer Tenaga kependidikan MAN 4 Jombang

Selain faktor internal terdapat faktor eksternal yang mendukung strategi kepemimpinan kepala tata usaha. Dalam hal ini beliau menyampaikan bahwa persaingan antar lembaga pendidikan. Sebagaimana yang telah disampaikan ibu kepala tata usaha sebagai berikut⁶⁵ :

“ Persaingan antar lembaga pendidikan juga sangat berpengaruh

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Khurriyatul S.Ag. selaku kepala tata usaha di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 08.30 WIB

untuk memacu kita untuk menjadi yang terbaik dalam bidang administrasinya. Sehingga kita berusaha melakukan yang terbaik dalam administrasi baik dari segi pelayanan dan pengerjaan tersebut. “

Hal diatas sesuai dengan pengamatan peneliti bahwa MAN 4 Jombang yang berlokasi di pondok pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang berdekatan dengan madrasah madrasah yang unggul seperti MAN 3 Jombang, MAN 2 Jombang dll. Maka dari itu ibu kepala tata usaha selalu memotivasi tenaga kependidikan untuk membuat inovasi inovasi baru di bidang administrasi supaya tidak tertinggal dengan madrasah madrasah di sekitar MAN 4 Jombang

Sedangkan faktor penghambat dari strategi kepemimpinan kepala tata usaha adalah terjadinya salah komunikasi dengan pihak kantor kemenag. Sebagai mana yang telah disampaikan oleh salah satu staff tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang sebagai berikut⁶⁶ :

“ Jadi penghambatnya dari pihak luar, seperti contoh pihak kemenag mengurus surat mutasi siswa keluar. Disaat kita sudah menentukan tanggalnya mutasi dan pihak kemenag yang bagian menandatangani tersebut ada dinas ke luar kota. Padahal kita dari pihak madrasah sudah jauh jauh hari untuk mempersiapkan hal tersebut. “

Dengan demikian faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ini terdapat internal dan juga eksternal.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Pak Muhyidin selaku tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang, tanggal 15 Mei 2022 jam 09.20 WIB

C. Temuan Hasil Penelitian

No	Fokus Penelitian	Hasil Temuan	Bentuk Kegiatan
1	Model kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan teladan kepada tenaga kependidikan • Mengawasi pekerjaan administrasi tenaga kependidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Datang tepat waktu sesuai jam masuk kantor • Mengecek pekerjaan administrasi tenaga kependidikan dan mengingatkan deadline pengumpulan tugas tersebut seperti pengecekan SKL, Ijazah siswa MAN 4 Jombang
2.	Strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	<ul style="list-style-type: none"> • Membagi <i>jobdesk</i> tenaga kependidikan sesuai dengan skillnya. • Mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membagi pekerjaan tenaga kependidikan sesuai dengan <i>skill</i> tenaga kependidikan. • Setiap tahun mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat untuk menambah skill tenaga kependidikan
3 .	Dampak strategi kepemimpinan kepala tata usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Sesuai dengan tugas dan kemampuan individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelompokan tugas administrasi sesuai dengan skill

	untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Menambah skill dari tenaga kependidikan • Peningkatan hasil kinerja tenaga kependidikan 	<p>masing masing tenaga kependidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengikutsertakan tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat, seminar
4.	Faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan Prasarana Madrasah • Dukungan Motivasi dari kepala tata usaha • Salah Komunikasi dengan pihak kemenag (Faktor Penghambat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan Prasarana di MAN 4 Jombang sudah lengkap sehingga menunjang pekerjaan tenaga kependidikan seperti komputer, print, scan, fotocopy, dll. • Motivasi kepala tata usaha untuk mendukung tenaga kependidikan selalu berinovasi. Dan mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan • Terjadinya salah komunikasi dengan pihak kemenag berupa ketika mengurus surat mutasi siswa ternyata pihak kemenag sedang melakukan dinas

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Model Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antar individu dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam kelompok tersebut. Dalam kepemimpinan terdapat beberapa model model gaya kepemimpinan dalam seorang pemimpin. Dan perbedaan karakter ini membuat gaya kepemimpinan seseorang berbeda beda.

Seorang kepala tata usaha harus memiliki keterampilan mempengaruhi dan mendukung tenaga kependidikan untuk bekerja secara bersemangat untuk menacapai tujuan. Dan kepala tata usaha dituntut untuk dapat memahami perilaku tenaga kependidikan dan menggerakkan sesuai dengan visi misi dari lembaga pendidikan, maka dari itu kepala tata usaha harus memiliki kompetensi yang mumpuni.⁶⁷ Dan berdasarkan hasil temuan peneliti di bab sebelumnya, kepemimpinan dari kepala tata usaha di MAN 4 Jombang ini dikatakan bagus karena beliau menggunakan gaya kepemimpinan demokratis sebagaimana yang telah peneliti paparkan di BAB II tentang macam macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan demokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang pemimpin nya berada di

⁶⁷ Robbins, S. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Kelompok Gramedia

tengah tengahnya. Dan hubungan antara pemimpin dan anggota bukan seperti tuan dan budak, melainkan seperti saudaranya sendiri. Kepala tata usaha MAN 4 Jombang selalu berusaha memotivasi anggotanya untuk bekerja secara profesional dan di dalam segala tindakannya beliau selalu melandaskan kepentingan dan kebutuhan bersama.⁶⁸ Hal tersebut sesuai gaya kepemimpinan demokratis yang telah di paparkan di BAB II.

Dalam model gaya kepemimpinan demokratis terdapat ciri utama pada perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang mampu mempengaruhi bawahannya lebih termotivasi dan puas dalam bekerja. Maka dari itu harus ada upaya untuk meningkatkan kualitas perilaku kepemimpinan kepala tata usaha yang dapat membangkitkan motivasi, komitmen para tenaga kependidikan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sehingga tujuan dari lembaga pendidikan dapat tercapai. Dalam lembaga pendidikan manapun diperlukan seorang pemimpin yang berhasil atau memiliki sebuah ciri yang membedakan dengan lembaga pendidikan yang kurang berhasil yaitu perilaku kepemimpinan yang dinamis dan efektif.⁶⁹

Perilaku kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang menentukan efektif tidaknya sebuah organisasi, selain itu perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan yang dipimpinnya. Maka dari itu disini peneliti menemukan beberapa perilaku kepala tata usaha di MAN 4

⁶⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012) hal. 48 - 50

⁶⁹ Luthans, F, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10 Yogyakarta .

Jombang yang bisa dijadikan acuan dalam memimpin tenaga kependidikan di sebuah lembaga pendidikan.

Perilaku kepemimpinan adalah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin berorientasi pada pekerjaan dimana perilaku pemimpinnya dalam menyelesaikan tugas, memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan sebagai hasil pelaksanaan tugas.

Sedangkan perilaku kepemimpinan kepala tata usaha yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang dapat mengarahkan tenaga kependidikan mencapai sasaran bersama yang sesuai dengan kehendak kepala tata usaha tanpa mengabaikan kepuasan tenaga kependidikan.⁷⁰ Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan peneliti di bab sebelumnya bahwa kepala tata usaha MAN 4 Jombang memegang peranan yang penting dalam mengelola administrasi sekolah. Beliau terjun langsung mengawasi kegiatan administrasi dan mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang.

Kepala tata usaha MAN 4 Jombang juga memastikan kegiatan administrasi sekolah berjalan lancar atau tidak. Karena kegiatan administrasi bisa berjalan lancar sebagaimana mestinya apabila Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) yang memenuhi standar sesuai dengan

⁷⁰ Mangkunegara, A.A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama

Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah antara lain kompetensi kepribadian, sosial, teknis, manajerial.⁷¹ Hal tersebut sesuai dengan apa yang peneliti amati di MAN 4 Jombang. Bahwa perilaku dari kepala tata usaha benar benar menunjang kinerja tenaga kependidikan madrasah tersebut, beliau telah memenuhi standar tenaga administrasi sekolah sebagaimana Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2008.

Pengaruh perilaku dari kepala tata usaha MAN 4 Jombang mempengaruhi interpretasi atas kegiatan administrasi di MAN 4 Jombang. Perilaku beliau terhadap tenaga kependidikan memberikan kondisi yang nyaman sehingga tenaga kependidikan bisa memaksimalkan pekerjaan mereka. Terlebih perilaku keteledanan dari kepala tata usaha membuat tenaga kependidikan semakin giat dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Dalam paparan diatas pengaruh dari perilaku menjadi salah satu indikator keberhasilan kinerja tenaga kependidikan.⁷²

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat sifat (*traits*). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggotanya, baik secara perseorangan maupun

⁷¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 Tentang Standar Administrasi Sekolah/Madrasah

⁷² Colquitt J.A., LePine A.L., Wesson M.J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York McGraw Hill International, 2009

kolektif. Dan adapun beberapa pendekatan perilaku teladan kepemimpinan dari kepala tata usaha MAN 4 Jombang yang dapat diteladani, seperti beliau ketika waktu jam kerja menerapkan disiplin. Dengan memberikan contoh masuk kantor tepat waktu, mengawasi pekerjaan administrasi dari tenaga kependidikan. Dan beliau selalu menegaskan bahwa tugas administrasi harus selesai tepat waktu, apabila tenaga kependidikan mengalami kesulitan maka beliau akan turun ikut membantu.

Pernyataan diatas sesuai dengan teori perilaku kepemimpinan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan tindakan tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok.⁷³ Dan dalam teori Siagian mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya ada 7 sebagai berikut:

- 1. Iklim saling mempercayai.** Hubungan antara kepala tata usaha dengan tenaga kependidikan yang diharap harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan suasana/ iklim saling mempercayai . Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila kepala tata usaha memperlakukan tenaga kependidikan sebagai manusia yang bertanggung jawab dan tenaga kependidikan bersikap legowo menerima kepemimpinan kepala tata usaha. Dan hal tersebut terjadi di MAN 4 Jombang,

⁷³ Siagian,P.Sondang.2005, *Administrasi Pembangunan*.Jakarta:Haji Masagung

sikap saling percaya diri tumbuh antara kepala tata usaha dengan tenaga kependidikan. Hal ini terlihat dari proses kegiatan administrasi di MAN 4 Jombang minim terjadi kesalahan komunikasi.

2. **Penghargaan terhadap ide tenaga kependidikan.** Perhargaan terhadap tenaga kependidikan dari seorang kepala tata usaha dalam sebuah lembaga pendidikan akan memberikan nuansa tersendiri bagi tenaga kependidikan. Seperti halnya ketika tenaga kependidikan mampu membuat inovasi baru dalam hal bidang administrasi maka kepala tata usaha MAN 4 Jombang akan mengapresiasi dengan memberikan reward kepada tenaga kependidikan tersebut supaya lebih bersemangat dalam melakukan inovasi dan memacu tenaga kependidikan yang lain untuk membuat inovasi baru.
3. **Memperhitungkan perasaan tenaga kependidikan.** Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian dari kepala tata usaha MAN 4 Jombang terhadap tenaga kependidikan merupakan visi manajerial yang berdasarkan aspek kemanusiaan dari perilaku seorang kepala tata usaha. Seperti memberikan pekerjaan administrasi sesuai porsi masing masing tenaga kependidikan.
4. **Perhatian pada kenyamanan kerja bagi tenaga kependidikan.** Hubungan antara individu dengan kelompok

akan menciptakan harapan harapan bagi perilaku individu. Dari harapan harapan ini akan menghasilkan peranan pernaan tertentu yang harus dikerjakan. Dalam hubungan ini kepala tata usaha harus memperhatikan pada kenyamanan lingkungan kerja tenaga kependidikan. Sebagaimana kepala tata usaha MAN 4 Jombang dalam memastikan kenyamanan lingkungan kerja di tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang. Seperti memastikan bahwa tidak ada kesalahpahaman antar tenaga kependidikan di lingkungan kerja tersebut.

5. Perhatian pada kesejahteraan tenaga kependidikan.

Seorang kepala tata usaha dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan tenaga kependidikan dan hubungan dengan tugas administrasi. Kepala tata usaha MAN 4 Jombang bertindak dan bersikap sopan kepada tenaga kependidikan. Dan dalam segala kegiatan yang berhubungan dengan tenaga kependidikan kepala tata usaha Man 4 Jombang berkonsultasi terlebih dahulu dan selalu memperhatikan kesejahteraan dari tenaga kependidikan

6. Pengakuan atas status para tenaga kependidikan secara tepat dan profesional.

Kepala tata usaha dalam berhubungan dengan tenaga kependidikan yang diandalkan adalah sikap dari

kepala tata usaha yang mengakui status yang disandang tenaga kependidikan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status tenaga kependidikan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang kepala tata usaha menyangkut sejauh mana tenaga kependidikan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan apa yang peneliti paparkan di bab sebelumnya bahwa hubungan antara kepala tata usaha MAN 4 Jombang dengan tenaga kependidikannya sangat dekat. Beliau benar benar mengakui status tenaga kependidikan secara profesional, dan memberikan kepercayaan penuh terhadap tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan administrasi, sehingga pekerjaan dari tenaga kependidikan bisa maksimal sesuai target yang ada.

- 7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya.** Dalam sebuah lembaga pendidikan seorang kepala tata usaha memang harus senantiasa memperhitungkan faktor faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugasnya. Dan dalam hal ini kepala tata usaha MAN 4 Jombang memperhitungkan faktor apa saja yang dapat

menambah semangat kerja dari tenaga kependidikannya. Seperti memberikan reward kepada tenaga kependidikan ketika mempunyai kinerja yang bagus, dengan demikian hubungan yang harmonis antara kepala tata usaha dan tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang akan tercapai.

B. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kepemimpinan di MAN 4 Jombang

Strategi adalah suatu pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁷⁴ Pemimpin dalam artian ini adalah kepala tata usaha sedangkan pengikutnya adalah tenaga kependidikan.

Sedangkan strategi kepemimpinan adalah segala upaya, teknik pemimpin dalam mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi dan memprediksi permasalahan yang akan datang. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Tonny Brush dan Marriane Colleman bahwa kepala tata usaha harus memiliki *insting* yang kuat dalam memimpin tenaga kependidikan. Terlebih harus siap menghadapi berbagai problem dalam

⁷⁴ M.Shobirin, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan Nurul Islam Larangan Brebes*. Vol 1 No. 1 Agustus 2016. IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

berbagai keadaan.⁷⁵

Dan jika dikaitkan dengan bidang pendidikan, maka strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah bagaimana kepala tata usaha memimpin dan mengupayakan program kegiatan yang mendukung kinerja tenaga kependidikan di madrasah sesuai dengan visi dan misi madrasah. Kepala tata usaha MAN 4 Jombang mendukung penuh segala kegiatan dari tenaga kependidikan nya yang bersifat positif, selama kegiatan tersebut tidak mengganggu kegiatan administrasi madrasah.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa kepala tata usaha MAN 4 Jombang bertindak sebagai perumus serta penentu strategi dan taktik dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Beliau mempunyai beberapa startegi yang sesuai dengan tenaga kependidikannya. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Shobirin, bahwa ada beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikannya antara lain sebagai berikut :⁷⁶

- 1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*competition*).** Maksudnya adalah dalam peningkatan profesionalitas tenaga kependidikan di madrasah, kepala tata usaha harus mementingkan kerja sama

⁷⁵ Tonny Brush dan Marriane Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fakhurrozi (Yogyakarta : IrchiSoD, 2008),hal 91 - 93

⁷⁶ M.Shobirin, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Menengah*

dengan tenaga kependidikan yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan administrasi. Hal ini sesuai dengan pengamatan peneliti ketika meneliti di MAN 4 Jombang, bahwa kepala tata usaha mampu mendayagunakan seluruh tenaga kependidikan untuk mewujudkan target dari administrasi madrasah. Kepala tata usaha juga mampu menghadapi berbagai persoalan di kantor dan berpikir secara analitik dan konseptual dan senantiasa berusaha menjadi penengah dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh tenaga kependidikan.

2. **Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.** Sebagai manajer kepala tata usaha harus mampu meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif. Dalam hal ini, kepala tata usaha harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala tata usaha MAN 4 Jombang, beliau selalu mengirim tenaga kependidikan ketika ada sebuah diklat, workshop yang berhubungan dengan peningkatan skill dari tenaga kependidikan yang sesuai dengan bidangnya masing masing.
3. **Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.** Kepala tata usaha harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua

tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala tata usaha bisa berpedoman dengan berbagai macam azas, yaitu: (1) Azas tujuan, bahwa kebutuhan dasar tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut dilakukan oleh kepala tata usaha MAN 4 Jombang selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan tersebut. (2) Asas keunggulan, bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan dan harus memperoleh kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala tata usaha MAN 4 Jombang berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif. Dan selalu memotivasi dan menghargai kinerja tenaga kependidikannya. Seperti memberikan reward ketika kinerja tenaga kependidikannya bagus (3) Azas mufakat, dalam hal ini kepala tata usaha harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai hasil pengamatan peneliti

bahwa kepala tata usaha MAN 4 Jombang bahwa beliau selalu memotivasi tenaga kependidikan untuk selalu berinovasi dan kreatif dalam bekerja. (4) Azas kesatuan, dalam hal ini kepala tata usaha harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala tata usaha MAN 4 Jombang berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikannya sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan madrasah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga kependidikan terhadap madrasah tempatnya melaksanakan tugas. (5) Azas persatuan, kepala tata usaha harus mendorong tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Hal ini dilakukan oleh kepala tata usaha MAN 4 Jombang, dengan sistem imbalan/ *reward* terhadap setiap kegiatan dan kinerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikannya. Dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja. (6) Azas empirisme, kepala tata usaha harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan. (7) Azas keakraban, kepala tata usaha harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini

dilakukan oleh kepala tata usaha MAN 4 Jombang dengan gaya kepemimpinan demokratis, beliau menjalin keakraban dengan tenaga kependidikannya karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

C. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 4 Jombang

Kualitas program pendidikan bergantung tidak saja pada konsep konsep program yang cerdas tapi juga pada para personel madrasah yang mempunyai kesanggupan dan keinginan berprestasi. Tanpa personel yang cakap dan efektif, program pendidikan yang dibangun di atas konsep yang cerdas serta dirancang dengan teliti dapat tidak berhasil. Pentingnya kesanggupan dan gairah personil madrasah dalam pelaksanaan program telah mendorong banyak kepala madrasah untuk menuntuttanggung jawab lebih besar dalam seleksi pengangkatan dan pengembangan personil.⁷⁷

Hasil dari strategi merupakan suatu hal yang didapatkan oleh tenaga kependidikan setelah melaksanakan program yang sudah direncanakan. Kepala tata usaha merencanakan program juga memikirkan hasil yang akan diperoleh oleh tenaga kependidikan yang mana nantinya akan menjadi evaluasi kedepannya. Adapun hasil yang didapatkan dari strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga

⁷⁷⁷ Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Proyek Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1983) Hlm. 109

kependidikan menurut Sustermeister tentang faktor faktor pendukung produktifitas, meliputi :

1. Sesuainya tugas dan kemampuan individu

Yang menarik point ini menjadi kunci utama yang harus ada dalam organisasi karena akan berpengaruh besar dalam menjalankan rencana yang sudah disusun jauh jauh hari. Apabila suatu tugas tidak disesuaikan dengan kemampuan individu maka untuk jangka panjang mencapai tujuan madrasah akan kesulitan

2. Bertambahnya *skill* yang dimiliki

Kegiatan yang difasilitasi oleh lembaga pelatihan atau kemenag untuk tenaga kependidikan yang dapat mengasah skill yaitu dengan adanya kegiatan diklat, workshop dan bimbingan teknis. Diklat dan workshop diperuntukkan oleh tenaga kependidikan sesuai dengan kemampuannya dan untuk bimbingan teknis berguna untuk operator madrasah. Pelatihan ini berguna untuk mengasah kemampuan yang sudah dimiliki oleh masing masing individu dan mendapatkan hal baru yang belum diketahuinya supaya lebih baik

3. Motivasi yang menarik perhatian

Motivasi yang menarik perhatian adalah trik yang harus dimiliki kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan

4. Pentingnya teknologi sebagai pusat informasi

Informasi lebih mudah didapatkan melalui teknologi yang bernama

handphone. Semua orang pasti mempunyai handphone akan tetapi tidak digunakan dengan baik.

5. Hasil peningkatan kinerja tenaga kependidikan

Setelah adanya perombakan yang dilakukan oleh kepala tata usaha sebagian besar tenaga kependidikan yang ada di MAN 4 Jombang merasa senang, dikarenakan pekerjaan mereka sekarang lebih terstruktur sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Adanya penyesuaian seperti ini bertujuan untuk jangka panjang yang mana di dalam perencanaan tersebut mengutamakan kenyamanan yang diperoleh dari tenaga kependidikan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan merupakan salah satu kunci utama berhasil atau tidak gerakan pendidikan dalam rangka memenuhi standar mutu, baik standar dan pelayanan pendidikan pada umumnya. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan tenaga kependidikan ketika menjalankan tugas kedinasan. Adanya kegiatan tersebut untuk meningkatkan keterampilan, sikap pemahaman atau performansi yang dibutuhkan tenaga kependidikan saat ini dan dimasa mendatang

D. Faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

Seorang pemimpin memiliki tanggungjawab sebagai pimpinan yang harus mengawasi mengurus suatu organisasi yang dipimpinnya,

strategi kepemimpinan memiliki faktor pendukung yang ditemukan oleh peneliti faktor pendukung meliputi faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor pendukung yang bersifat internal adalah adanya dorongan dari kepala tata usaha MAN 4 Jombang untuk selalu memotivasi tenaga kependidikannya untuk selalu melakukan inovasi dalam administrasi. Bentuk kegiatan dari kepala tata usaha MAN 4 Jombang adalah mengirim tenaga kependidikannya untuk mengikuti diklat, seminar, workshop yang berhubungan dengan administrasi sesuai dengan keahlian di bidangnya masing masing. Dengan begitu skill dari tenaga kependidikan akan berkembang sehingga mampu mencapai visi misi madrasah.

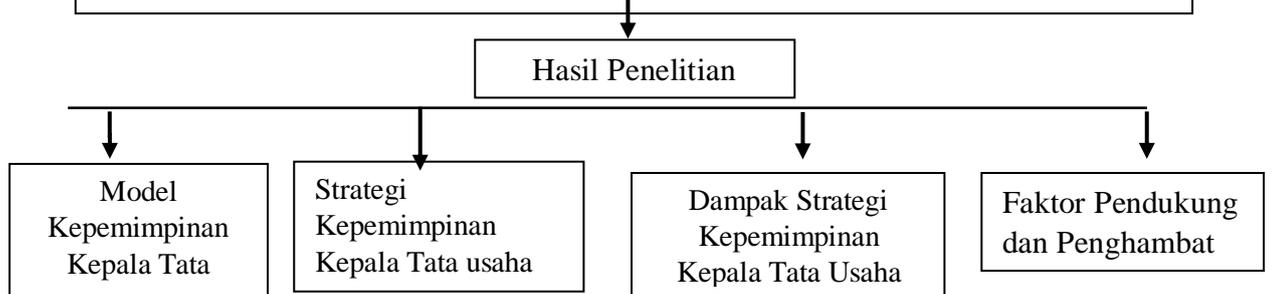
Selain bentuk motivasi dari kepala tata usaha, faktor pendukung yang bersifat internal adalah memadainya sarana prasarana. Terlebih tenaga kependidikan yang mengurus administrasi berhubungan dengan IT. Ditambah lagi di era modern ini tenaga kependidikan dituntut untuk mengikuti perkembangan IPTEK supaya tidak mengalami ketertinggalan dengan lembaga pendidikan yang lain. Maka dari itu MAN 4 Jombang didukung dengan sarana prasarana yang lengkap dan modern. Sehingga hasil kinerja dari tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang bisa maksimal dan mencapai target.

Sedangkan faktor pendukung yang bersifat eksternal antara lain, adanya persaingan antar lembaga pendidikan. Dengan adanya persaingan antar lembaga pendidikan, MAN 4 Jombang terus berusaha melakukan

inovasi inovasi dalam bidang administrasi, supaya tetap eksis dan tidak tertinggal dengan lembaga pendidikan yang berada di sekitarnya.

Faktor penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang adalah bersifat eksternal. Yakni sering terjadinya salah komunikasi dengan pihak Kemenag Kabupaten Jombang. Seperti contoh yang telah peneliti sampaikan di BAB III bahwa terkadang ketika pihak dari MAN 4 Jombang sudah menentukan tanggal mutasi siswa dengan Kemenag Jombang ternyata pihak yang bersangkutan sedang melaksanakan tugas dinas di luar kota, sehingga tugas mutasi siswa tersebut menjadi tertunda

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA TATA USAHA UNTUK
PENINGKATAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI MAN 4
JOMBANG**



1. Saling mempercayai antara kepala tata usaha dengan tenaga kependidikan 2. Memperhatikan kenyamanan kerja tenaga kependidikan 3. Perhatian Kesejahteraan tenaga kependidikan	1. Memberdayakan persaingan sehat sehingga terciptanya kerjasama 2. Memberikan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuannya 3. Mendorong keterlibatan tenaga kependidikan	1. Sesuai dengan tugas dan kemampuan individu 2. Menambah skill dari tenaga kependidikan 3. Peningkatan hasil kinerja tenaga kependidikan	Faktor pendukung 1. Sarana Prasarana 2. Motivasi kepala tata usaha 3. Persaingan antar lembaga pendidikan Faktor Penghambat 1. salah komunikasi dengan pihak kemenag
--	---	---	---

Strategi Kepemimpinan kepala tata usaha memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan melalui perilaku dan strategi kepemimpinan kepala tata usaha. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan dalam program peningkatan kinerja tenaga kependidikan di madrasah.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan meliputi
 - a. Saling mempercayai antara kepala tata usaha dan tenaga kependidikan
 - b. Penghargaan ide tenaga kependidikan
 - c. Memperhitungkan perasaan tenaga kependidikan
 - d. Memperhatikan kenyamanan kerja tenaga kependidikan
 - e. Perhatian kesejahteraan tenaga kependidikan
 - f. Pengakuan atas tenaga kependidikan secara profesional
 - g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan
 - a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*competition*)
 - b. Memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya
 - c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

3. Dampak Strategi Kepemimpinan Kepala Tata Usaha untuk Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan
 - a. Sesuai dengan tugas dan kemampuan individu
 - b. Menambah skill dari tenaga kependidikan
 - c. Peningkatan hasil kinerja tenaga kependidikan
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepemimpinan Kepala Tata usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan
 - a. Faktor Pendukung (Internal)
 - i. Dukungan motivasi dari Kepala tata usaha
 - ii. Sarana dan Prasarana Madrasah
 - b. Faktor Pendukung (Eksternal)
 - i. Persaingan antar lembaga pendidikan
 - c. Faktor Penghambat (Eksternal)
 - i. Salah Komunikasi dengan pihak kemenag

B. SARAN

Penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti mengenai strategi kepemimpinan kepala tata usaha untuk peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang telah selesai. Terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan peneliti sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Tata Usaha untuk selalu berinovasi dalam hal menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang

2. Bagi peneliti, tidak ada hal yang sempurna di dunia ini. Begitu juga peneliti memiliki banyak kekurangan sehingga masih perlu banyak hal yang diungkap di dunia pendidikan. Selain itu hendaknya memberikan banyak solusi untuk permasalahan pendidikan.
3. Kepada pembaca, semoga dengan penelitian ini bisa membantu pembaca menemukan rujukan, dan apabila ada penemuan baru yang tidak tercatat di penelitian ini, maka agar bisa melengkapi kekurangan dari penelitian ini dikarenakan waktu penelitian yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)* (Bandung : Alfabeta, 2008)

Ahfas, Cut Zahri Harun, Sakdiah Ibrahim, *Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Implementasi Absensi Sidik Jari*, Jurnal Magister Pendidikan, 2018

Ahmad Fattah Yasin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam.*(Malang: UIN Maliki Press, 2011)

Amiruddin, *Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi Madrasah*, Jurnal Kependidikan Islam Vol. 7 No. 1 (Juni 2017): 131

Colquitt J.A., LePine A.L., Wesson M.J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York McGraw Hill International, 2009.

Diana Sulianti K.L. Tobing. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 11, No 1 (Maret 2009) : 33

Farida Nugrahani. *Metode Penelitian Kualitatif.* (Solo: Cakra Books. 2014)

Hursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal Ashri

Publishing,2020)

Hursapia Harahap, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal Ashri Publishing,2020)

Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang : Stain Press, cet. 1 1999)

Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006)

Luthans,F,2006,*Perilaku Organisasi*, Edisi 10 Yogyakarta .

M.Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2004)

M.Shobirin, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan Nurul Islam Larangan Brebes*. Vol 1 No. 1 Agustus 2016. IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Mangkunegara,A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung : Remadja Rosdakarya, 2006)

Mangkunegara,A.A.P. 2005.*Perilaku dan Budaya Organisasi* . Bandung : PT. Refika Aditama

Matthew B. Miles and Huberman, *Analisis data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru*, terjemah Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UII Press 1922)

Newstrom J.W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 12th edition New York. McGraw Hill International Edition, 2007

Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012)

Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012) hal. 48 – 50

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 Tentang Standar Administrasi Madrasah/Madrasah

Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surakarta : Arkola, 1994)

Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Kelompok Gramedia.

Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Kelompok Gramedia

Siagian,P.Sondang.2005, *Administrasi Pembangunan*.Jakarta:Haji Masagung

Siti Musawwamah dan Eka Susylawati. *Penerapan Peraturan Mahkamah Agung Tentang Pedolan Pengadili Perkara Perempuan Berhadapan Dengan Hukum Diperadilan Agama*. (Pamekasan: Duta Media. 2020)

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : CV Alfabeta : 2014)

Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung : Alfabeta 2008) Cet. IV

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*,

(Jakarta: Bima Karya, 1989)

Syamsuddin, *Pentingnya Membangun Kepercayaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Tata Usaha MadrasahI*, Jurnal Al – Ta,dib, Vol 8 No 2 (Juli – Desember 2015)

Tonny Brush dan Marriane Colleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fakhurrozi (Yogyakarta : IrchiSoD, 2008)

Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. (Bandung : PT Refaka Aditama, 2016)

Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

LAMPIRAN LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat izin Penelitian dari Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Lampiran 2

Surat Keterangan Penelitian dari MAN 4 Jombang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JOMBANG
MADRASAH ALIYAH NEGERI 4
Jalam. KH. Bisri Syansuri 21 (Komplek Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif) Denanyar 61416
Telepon (0321) 866442,867449 Fakimile : 0321 - 867449
E-mail : mandenanyar.jombang@gmail.com

SURAT BALASAN PENELITIAN
Nomor : 579 /Ma.13.12.04/TL.00/05/2022

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **H. Syamsul Ma'arif, S.Pd. , M.Pd.I**
NIP : 19620714 198703 1 005
Pangkat / Golongan : Pembina Tingkat I / IVb
Jabatan : Kepala MAN 4 Jombang

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama :

N a m a : **Tsalis Imamuddin**
NIM : 18170033
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Keterangan : Telah melakukan Penelitian tanggal 1 April s.d. 10 Juni 2022 di
MAN 4 Jombang dengan judul Skripsi " **Strategi Kepemimpinan
Kepala Tata Usaha Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga
Kependidikan di MAN 4 Jombang**".

Demikian untuk digunakan sebagaimana mestinya.



Jombang, 15 Mei 2022
Kepala Madrasah,

Syamsul Ma'arif

Lampiran 3

Instrumen Wawancara

No	Fokus Penelitian	Informan	Wawancara
1.	Bagaimana perilaku kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	Kepala Tata Usaha	<ol style="list-style-type: none">1. Apakah ibu memiliki perilaku khusus dalam memimpin Kantor Tata Usaha ?2. Bagaimana bentuk perilaku ibu dalam memimpin Kantor Tata Usaha ?3. Bagaimana langkah langkah ibu dalam memimpin Kantor Tata Usaha ?4. Apakah ada tindakan menyimpang dari tenaga kependidikan dalam proses berlangsungnya kegiatan di kantor tata usaha ?5. Apa penyebab perilaku menyimpang dari tenaga kependidikan ?6. Bagaimana tindakan ibu dalam mengatasi perilaku menyimpang dari tenaga kependidikan ?7. Kegiatan apa saja yang dilakukan ibu dalam waktu jam kerja ?8. Kegiatan apa saja yang dilakukan ibu dalam waktu istirahat kerja ?

		Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah kepala tata usaha memiliki perilaku teladan dalam memimpin tenaga kependidikan ? 2. Bagaimana bentuk perilaku kepala tata usaha ? 3. Apakah ada perilaku menyimpang dari kepala tata usaha dalam memimpin tenaga kependidikan ? 4. Bagaimana bentuk perilaku menyimpang dari kepala tata usaha dalam memimpin tenaga kependidikan 5. Bagaimana pendapat bapak/ ibu tentang perilaku kepemimpinan kepala tata usaha ?
2.	Bagaimana strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	Kepala Tata Usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ibu (kepala tata usaha) mempunyai strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ? 2. Bagaimana cara ibu selaku kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ? 3. Apakah ibu memiliki rencana kinerja sendiri sebagai kepala tata usaha ? 4. Apakah madrasah memiliki program tersendiri dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ? 5. Bagaimana jenis kegiatan peningkatan kinerja untuk tenaga kependidikan 6. Bagaimana pendapat ibu apakah perlu penempatan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai ?
		Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana jenis kegiatan peningkatan kinerja untuk tenaga kependidikan ? 2. Apakah kepala tata usaha memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja

			<p>tenaga kependidikan ?</p> <p>3. Apakah madrasah memiliki program dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?</p> <p>4. Bagaimana pendapat ibu/ bapak apakah perlu adanya penempatan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai ?</p> <p>5. Bagaimana pendapat bapak/ ibu tentang kepemimpinan kepala tata usaha ?</p>
3.	Apa saja faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	Kepala tata usaha	<p>1. Apakah ada faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?</p> <p>2. Bagaimana bentuk faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?</p> <p>3. Bagaimana solusi mengatasi problem faktor penghambat strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?</p>
		Tenaga Kependidikan	<p>1. Apakah ada faktor pendukung dan penghambat dalam mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?</p> <p>2. Bagaimana bentuk faktor pendukung dan penghambat dalam mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?</p>

Lampiran 4
Transkrip Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban	Informan
1	Apakah ibu memiliki perilaku khusus dalam memimpin Kantor Tata Usaha	Untuk perilaku khusus tidak ada ya mas, saya bekerja sebagaimana SOP yang ada	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
2	Bagaimana bentuk perilaku ibu dalam memimpin Kantor Tata Usaha ?	Untuk memimpin kantor tata usaha, saya lebih menekankan pada pekerjaan administrasi selesai tepat pada waktunya tidak ada yang molor	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
3	Kegiatan apa saja yang dilakukan ibu dalam waktu jam kerja ?	Biasanya saya mengerjakan kegiatan administrasi, dan mengecek pekerjaan tenaga kependidikan	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
4	Kegiatan apa saja yang dilakukan ibu dalam waktu istirahat kerja ?	Untuk di jam istirahat saya gunakan untuk istirahat mas.	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
5	Apakah ibu (kepala tata usaha) mempunyai strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?	Biasanya saya mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat sesuai dengan tupoksi masing masing	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
6	Apakah ibu memiliki rencana kinerja sendiri sebagai kepala tata usaha ?	Untuk itu saya mengikuti program madrasah	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
7	Apakah madrasah memiliki program tersendiri dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?	Program madrasah yaitu mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat dan mengadakan evaluasi	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
8	Apakah ada faktor pendukung dan penghambat strategi	Tentu ada mas setiap strategi yang kami jalankan ada faktor pendukung dan penghambat	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala

	kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?		Tata Usaha)
9	Bagaimana bentuk faktor pendukung dan penghambat strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang	Untuk faktor pendukung seperti sarana prasarana yang memadai dan persaingan antar lembaga pendidikan	Ibu Khurriyatul S.Ag. (Kepala Tata Usaha)
10	Apakah kepala tata usaha memiliki perilaku teladan dalam memimpin tenaga kependidikan ?	Tentu ada, dalam hal ini beliau selalu memberikan contoh yang baik kepada tenaga kependidikannya	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)
11	Bagaimana bentuk perilaku kepala tata usaha ?	Beliau selalu datang tepat pada waktunya dan selalu membantu kami tenaga kependidikan ketika kesulitan mengerjakan tugas	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)
12	Bagaimana jenis kegiatan peningkatan kinerja untuk tenaga kependidikan ?	Mengirim tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat sesuai dengan tupoksi masing masing	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)
13	Apakah madrasah memiliki program dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ?	Biasanya mengadakan evaluasi bulanan pada tenaga kependidikan	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)
14	Bagaimana pendapat ibu/ bapak apakah perlu adanya penempatan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai	Tentu saya setuju apabila ada penempatan tugas sesuai dengan skill pegawai karena itu menentukan hasil akhir dari tugas tersebut	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)
15	Apakah ada faktor pendukung dan penghambat dalam mempengaruhi kinerja	Tentu ada dalam strategi kepemimpinan kepala tata usaha	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)

	tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?		
16	Bagaimana bentuk faktor pendukung dan penghambat dalam mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di MAN 4 Jombang ?	Faktor pendukung adalah lengkapnya sarana prasarana dan motivasi dari kepala tata usaha untuk terus berinovasi Faktor penghambat adalah terjadinya salah komunikasi dengan pihak kemanag	Bapak Muhyidin S.Pd. (Tenaga Kependidikan)

Lampiran 5

Dokumentasi di MAN 4 Jombang



Gambar 6. Wawancara dengan Kepala Tata Usaha



Gambar 7. Wawancara dengan Tenaga Kependidikan



Gambar 8 Asrama Program Keagamaan



Gambar 9 Laboratorium Bahasa

Daftar Riwayat Hidup

Nama : Tsalis Imamuddin

Tempat Tanggal Lahir : Ngawi, 7 September 1999

Jenis Kelamin : Laki Laki

Agama : Islam

Status : Mahasiswa

Alamat Asal : Jl. Majapahit no. 30 Ds. Jogorogo Kec. Jogorogo, Kab.
Ngawi

Alamat Domisili : Jl. Candi 5-B Nomor 287 Karangbesuki Sukun, Malang
65146

No HP : 085649378209

Email : tsalis.imamuddin@gmail.com

Nama Orang Tua : Roghibani

Riwayat Pendidikan :

1. 2006-2012 : SDN 01 Jogorogo
2. 2012-2015 : MTsN 05 Ngawi
3. 2015-2018 : MA Almaarif Singosari
4. 2018- Sekarang : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



