BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Paparan data disajikan untuk mengetahui karakteristik data pokok yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Data diperoleh berdasarkan hasil wawancara, obsevasi, dan dokumentasi yang peneliti lakukan di MTsN 1 Tulungagung. Sehingga menghasilkan beberapa data yang dapat menyelesaikan penelitian yang dilakukan. Seluruh data yang peneliti dapatkan akan disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu dengan menjelaskan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami agar data yang disajikan lebih terarah dan memperoleh gambaran yang jelas dari hasil penelitian. Berikut deskripsi data yang peneliti peroleh dari hasil penelitian, mengenai:

1. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Pada bagian ini akan dipaparkan data yang terkait peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Kantor urusan tata usaha dipimpin oleh seorang kepala urusan tata usaha yang bertugas membantu kepala madrasah dalam memberikan pelayanan administrasi sekolah.

Peran kepala tata usaha sebagai pemimpin di lingkup tenaga kependidikan sangat mempengaruhi pada kinerja tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan yang dimaksut adalah meliputi bendahara rutin

madrasah, staf keuangan, kepegawaian, kearsipan, pelayanan kesiswaan, operator umum, staf pembantu umum, staf perpustakaan, teknisi dan membantu Waka, petugas kebersihan/pesuruh dan keamanan/security.

Dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tentu bukanlah pekerjaan yang mudah dan memerlukan waktu untuk dapat mewujudkannya. Untuk dapat mewujudkan tenaga kependidikan yang profesional perlu adanya peran pemimpin agar dapat mencapai tujuan yaitu profesionalisme kinerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan kepala madrasah MTsN 1 Tulungagung memberikan wewenang kepada kepala tata usaha dalam memimpin, mengkoordinasikan tugas, dan mengelola urusan administrasi sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Hal ini dinyatakan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

> Untuk pelaksanaan suatu madrasah semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Namun karena keterbatasan kepala madrasah, maka berhak untuk mengangkat kepala tata usaha sesuai dengan prosedur dan standar yang ditetapkan. Kepala tata usaha bertugas membantu kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah.[81]

Dalam hal ini, lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin di bidang ketatausahaan sekolah yakni kepala tata usaha. Keberadaan Kepala tata usaha cukup penting dalam memimpin jalannya kegiatan administrasi di sekolah.

[81] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB.

Hal ini disampaikan oleh Bapak Kahfi Nurudduja selaku Kepala Madrasah, yaitu sebagai berikut:

> Sebuah lembaga pendidikan itu perlu ada kepala tata usaha untuk mengatur, mengawasi, dan memimpin jalannya kegiatan administrasi sekolah yang tentunya dijalankan sesuai dengan tupoksinya. Seperti pegawai, instansi dari kemenag, dan masyarakat/wali siswa. Saya kira keberadaan kepala tata usaha itu penting sekali.[82]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keberadaan kepala tata usaha di sekolah sangat penting. Selain bertugas membantu kepala madrasah dalam administrasi sekolah, kepala tata usaha juga bertanggung jawab atas tugas pelayanan internal dan eksternal sekolah. Pelayanan internal sekolah yaitu pelayanan administrasi sekolah dalam lingkungan sekolah, sedangkan pelayanan eksternal yaitu pelayanan yang diberikan kepada tamu yang hendak memiliki kepentingan di sekolah.

Selanjutnya, ibu Juliarti Suci Wasiati selaku staf administrasi kepegawaian menjelaskan mengenai aktualisasi peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, sebagai berikut:

> Terkait dengan peran kepala tata usaha sebagai pemimpin, beliau sudah sangat baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di tata usaha sekolah. Sebagai pemimpin tidak hanya memberikan tugas kepada pegawai lain, namun juga membantu dalam mengerjakan tugas. Jadi kami sebagai pegawai tidak segan untuk meminta tolong kepada kepala tata usaha jika kami ada masalah dalam mengerjakan tugas. Kami

[82] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

> semua di kantor saling membantu satu sama lain. Itu yang selalu diterapkan oleh kepala tata usaha disini.[83]

Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan pendapat dari ibu Sofiana Nur Hidayah selaku staf bendahara sekolah mengenai peran kepala tata usaha sebagai pemimpin dalam memimpin jalannya kegiatan administrasi di sekolah.

> Kepemimpinannya sangat baik mbak. Semua saling membantu. Kebetulan kepala tata usaha disini dulunya juga mantan bendahara, kalau beliau sedang ngecek hasil pekerjaan saya jika ada salah atau kurangnya, kepala tata usaha langsung memberi saran dan membenarkannya. Sebagai pemimpin, kepala tata usaha selalu memonitori pekerjaan para pegawainya secara menyeluruh. Jadi tugas yang dikerjakan pegawai langsung dimonitori kepala tata usaha.[84]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sebagai pemimpin, kepemimpinan kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung sudah sangat baik. Tugas kepala tata usaha tidak hanya mengatur jalannya kegiatan administrasi di sekolah, selain itu kepala tata usaha juga bertanggung jawab jika ada pekerjaan pegawai yang kurang maksimal. Kepala tata usaha selalu berusaha memberikan bimbingan agar tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepemimpinan yang baik menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

---

[83] Wawancara dengan Staf Administrasi Kepegawaian MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 10.30 WIB

[84] Wawancara dengan Bendahara Sekolah MTsN 1 Tulungagung tanggal 3 Februari 2021 pukul 09.30 WIB

Gambar 4.1

Peran Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung[85]

Observasi dilakukan kepada Kepala Madrasah, staf administrasi, dan staf bendahara sekolah untuk mendapatkan informasi mengenai peran kepala tata usaha sebagai pemimpin, yaitu kepala tata usaha memonitori jalannya kegiatan administrasi sekolah dan menganalisis permasalahan yang dialami pegawai, sehingga kepala tata usaha dapat memastikan apakah kegiatan administrasi sekolah sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Kepala tata usaha juga berusaha membangun komunikasi yang baik dengan tenaga kependidikan yang dirasa akan mempengaruhi kinerja keduanya. Dengan adanya komunikasi yang baik pendelegasian tugas dan penyelesaian masalah dalam administrasi sekolah akan berjalan dengan baik pula. Sehingga kegiatan pendidikan dapat terlaksana sesuai rencana. Kepala MTsN 1 Tulungagung merasa sangat terbantu dengan adanya kepala tata usaha.

[85] Dokumentasi Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung diambil pada tanggal 1 Februari 2021 Pukul 09.00 WIB

Dari hasil observasi peneliti selama melaksanakan penelitian di MTsN 1 Tulungagung dalam kesehariannya sebagai pemimpin di bidang administrasi sekolah, tugas utama kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung yaitu membantu Kepala Madrasah untuk memimpin jalannya administrasi pendidikan di madrasah. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung berusaha membangun komunikasi yang baik dengan semua tenaga kependidikan dengan tujuan agar terciptanya suasana kinerja yang nyaman. Kemampuannya dalam memimpin dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Kepala tata usaha dinilai mampu membimbing, menggerakkan, dan mengarahkan tenaga kependidikan dalam upaya pencapaian tujuan madrasah.[86]

2. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Koordinator dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Dalam upaya mencapai kinerja yang baik diperlukan adanya koordinasi yang baik untuk memastikan jalannya kegiatan dalam pekerjaan antara satu bidang dengan bidang lain terlaksana dengan baik agar tercapai tujuan bersama. Kepala tata usaha berperan penting dalam mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab administrasi sekolah yang dilakukan agar semua personel bekerja saling membantu dalam urusan

[86] Observasi mengenai Peran Kepala Tata Usaha di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 1 Februari 2021

administrasi sekolah. Seperti yang dinyatakan oleh bapak Kahfi Nurudduja selaku kepala madrasah sebagai berikut:

> Mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang ada di kantor administrasi sekolah itu merupakan salah satu tugas seorang kepala tata usaha. Di kantor administrasi sekolah ada banyak staf tenaga kependidikan yang masing-masing memiliki tugas seperti mengarsipkan keluar masuk surat, menangani buku induk, keuangan sekolah, administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaan, operator sekolah, dan lainnya. Dari itu semua pasti ada penanggung jawab agar semua personel dapat menjalankan tugasnya sesuai bidangnya. Penanggung jawab urusan di kantor administrasi sekolah adalah kepala tata usaha. Kepala tata usaha yang menghandle jalannya kegiatan administrasi sekolah.[87]

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa ada bermacam-macam tugas dan tanggung jawab personel tenaga kependidikan, maka perlu adanya koordinasi dan arahan dari kepala tata usaha agar kegiatan administrasi sekolah berjalan dengan baik dan menghindari adanya situasi persaingan yang tidak sehat dalam lingkup administrasi sekolah. Koordinasi yang baik diperlukan agar dapat menciptakan keefektifan kegiatan administratif di sekolah.

Seperti yang dikatakan oleh bapak Kahfi Nurudduja selaku Kepala Madrasah, sebagai berikut:

> Kepala tata usaha disini luar biasa. Kepala tata usaha selalu akrab dan terbuka dengan semua orang, baik staf kantor tata usaha maupun diluar kantor. Kalau ada kegiatan di sekolah walaupun itu bukan kegiatan yang berkaitan dengan administrasi sekolah, beliau selalu menggerakkan dan mengkoordinasi para personel tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Kepala tata usaha disini juga akrab dengan semua orang. Koordinasi dan konsultasi mengenai kegiatan-kegiatan sekolah juga dilakukan

[87] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

dengan baik. kinerjanya bagus, sehingga pelayanan terhadap staf dan masyarakat juga bagus.[88]

Gambar 4.2

Potret Keakraban Kepala Tata Usaha dengan Tenaga Kependidikan lain[89]

Dari pernyataan kepala madrasah MTsN 1 Tulungagung dapat dilihat bahwasanya dalam kesehariannya kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung akrab dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Sikap akrab dan terbuka inilah yang akan mempermudah pengkoordinasian tugas kepada pegawai. Selain itu, jika pegawai mengalami masalah dalam mengerjakan tugasnya pegawai tidak segan untuk menanyakan solusi kepada kepala tata usaha sehingga permasalahan akan dapat diselesaikan bersama.

Bapak Shihabbudin selaku kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung menyatakan:

> Cara mengkoordinasikan tugas kepada personel tata usaha dengan cara membagi tugas sesuai dengan jobdesk masing-masing

[88] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[89] Dokumentasi Keakraban Kepala Tata usaha dengan Tenaga Kependidikan di MTsN Tulungagung diambil pada November 2020

pegawai. Kalau lingkup tenaga kependidikan ya ada bendahara rutin, staf keuangan, kepegawaian, kearsipan, pelayanan kesiswaan, operator umum/teknisi, perpustakaan. Semua dibagi sesuai dengan bidang keahliannya. Memang ada beberapa posisi yang dirangkap oleh tenaga kependidikan karena personel kita masih kurang, namun itu juga harus sesuai dengan kemampuan dan kemauan pegawai tersebut. Jadi, jika ada posisi yang masih kosong maka tenaga kependidikan boleh merangkap tugasnya asalkan tidak mengganggu tugas utama dan memiliki kemampuan di bidang yang akan diisi. Setelah mengkoordinasikan tugas kepada pegawai saya juga tidak lepas tangan terhadap apa yang mereka kerjakan. Selalu saya pantau atau paling tidak selalu ada laporan dari pegawai mengenai tugas mereka dengan tujuan jika ada kesalahan saat pengerjaan tugas agar dapat langsung diperbaiki. Evaluasi kinerja juga saya lakukan untuk melihat apakah kinerja pegawai mengalami peningkatan atau penurunan dan apa penyebabnya. Jadi saya tidak hanya memberikan tugas kepada pegawai lalu setelah itu saya biarkan. Tidak seperti itu, semua pasti ada proses dan ada pelatihan dan penilaian yang dilakukan. Semua rencana kerja dan pengkoordinasian tugas ada pada RKTM (Rencana Kerja Tahunan Madrasah).[90]

Gambar 4.3

Portofolio Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM)

MTsN 1 Tulungagung[91]

[90] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[91] Dokumentasi Portofolio RKTM MTsN 1 Tulungagung di ambil pada tanggal 1 Februari 2021

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas administrasi sekolah dilakukan sesuai dengan jobdesk masing-masing pegawai. Pengkoordinasian tugas semakin mudah dengan adanya Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM). RKTM ini berfungsi sebagai perencanaan program kerja yang dijadikan sebagai landasan pengelolaan program madrasah, implementasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja. RKTM mencakup seluruh rencana kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Setelah perencanaan dilakukan, maka perlu ditetapkan pembagian tugas-tugas kepada personel yang terlibat agar masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan. Bimbingan dan pengawasan juga selalu dilakukan oleh kepala tata usaha kepada tenaga kependidikan.

Ibu Juliarti Suci Wasiati selaku staf administrasi kepegawaian menambahkan, sebagai berikut:

> Kalau untuk pengkoordinasian tugas bisa di bilang cukup baik, karena disini semua personel ditempatkan sesuai dengan jobdesk masing-masing. Karna disini personalianya kurang, jadi saya merangkap ke UKS. Saya dulu sebelum bekerja disini, saya pernah ikut kerja di puskesmas jadi sedikit-sedikit tahu cara mengurus anak yang sakit di sekolah dari yang ringan sampai yang harus panggil ambulans untuk dirujuk ke puskesmas terdekat sini. Jadi hampir semua tenaga kependidikan disini sudah mengerti tugas yang akan dikerjakan tetapi tetap di bimbing dan diawasi oleh kepala tata usaha. Tapi kita disini tidak merasa diawasi secara ketat, justru kami senang karena dengan begitu kami bisa memperbaiki kinerja kami. Selain itu jika dalam mengerjakan tugas terjadi kesalahan atau kurang paham kepala tata usaha akan membantu kami secara langsung. Dengan begitu kinerja kami disini juga semakin baik.[92]

[92] Wawancara dengan Staf Administrasi Kepegawaian MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 10.30 WIB

Selain mengkoordinasikan tugas kepada tenaga kependidikan, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung juga aktif dalam berbagai kegiatan diluar tugas kepala tata usaha. Tugas kepala tata usaha tidak hanya dalam lingkup administrasi sekolah saja, kepala tata usaha juga membantu kepala madrasah di lingkup sekolah secara keseluruhan. Bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha mengatakan:

> Tahun 2020 kemarin sistem pembelajaran daring mulai intensif siswa yang kurang mampu harus menambah biaya tambahan untuk membeli kuota internet. Dana bantuan dari pemerintah juga masih kurang bisa menutup hal itu. Saya serta rekan yang lain berinisiatif mencari bantuan dari pihak luar agar pembelajaran daring tidak terhambat. Itu saya lakukan juga atas persetujuan kepala madrasah. Alhamdulillahnya pada bulan November kemarin kami mendapat bantuan dari salah satu produk jaringan yaitu AXIS. Bantuan yang diberikan berupa kartu provider internet, itu sangat membantu siswa untuk belajar daring. Setelah mendapat bantuan tadi saya langsung koordinasikan dengan kepala madrasah untuk segera diserahkan kepada wali kelas dan dibagikan kepada siswa yang membutuhkan.[93]

Gambar 4.4

Penyerahan Bantuan Kartu Provider Kepada Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung[94]

[93] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[94] Dokumentasi Penyerahan Bantuan Kartu Provider kepada Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung diambil pada bulan Novembe 2020

Bapak Kahfi Nurudduja selaku kepala madrasah juga menambahkan:

> Kinerja kepala tata usaha disini tidak hanya baik dalam lingkup administrasi sekolah saja, tapi beliau juga aktif dalam acara kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Seperti pada acara Milad Madrasah ke 43 yang kemarin dilaksanakan, kepala tata usaha sangat aktif mengikuti kepanitiaan Milad Madrasah. Beliau banyak sekali memerikan saran dan ikut andil dalam mengkoordinasikan tugas kepada panitia lainnya. Karena covid, acara Milad tidak seperti tahun-tahun sebelumnya, jadi beliau berinisiatif untuk mewajibkan tenaga pendidik dan kependidikan membuat twibbon untuk perayaan Milad Madrasah. Bahkan semua harus mengirimkan twibbonnya kepada kepala tata usaha sebagai buktinya. Acara apapun itu pasti beliau mengkoordinasikannya dengan baik.[95]

Kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung tidak hanya memiliki kinerja yang baik di dalam lingkup ketatausahaan saja, tetapi beliau juga aktif mengikuti acara-acara atau kegiatan yang dilakukan di sekolah. Kepala tata usaha tidak segan untuk ikut kepanitiaan acara yang dilaksanakan di sekolah. Karena koordinasi beliau yang baik, kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa di MTsN 1 Tulungagung ada beberapa posisi yang masih dirangkap oleh pegawai seperti yang telah dijelaskan di atas. Hal tersebut saya temui saat melakukan penelitian di MTsN 1 Tulungagung. Misalnya seperti tenaga administrasi kepegawaian merangkap ke dalam staf kesehatan sekolah/uks dengan catatan pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bidang yang diisinya. Kebetulan staf administrasi kepegawaian

[95] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

tersebut memiliki sedikit pengalaman dalam bidang kesehatan, sehingga ia diperbolehkan untuk merangkap jabatan. Merangkap jabatan dilakukan karena masih kurangnya SDM di MTsN 1 Tulungagung dalam jabatan tertentu.

Dari observasi yang peneliti lakukan di MTsN 1 Tulungagung mengenai peran kepala tata usaha sebagai koordinator bahwa dalam melaksanakan tugasnya kepala tata usaha dibantu oleh staf tenaga kependidikan lainnya, yaitu staf keungan, bendahara rutin, staf kepegawaian, kearsipan, pelayanan kesiswaan, operator umum, staf pembantu umum, staf perpustakaan, teknisi, dan lain-lain. Pembagian tugas dilaksanakan berdasarkan pada jobdesk masing-masing personel. Semua tugas yang dikerjakan masing-masing personel saling berkaitan satu sama lain sehingga perlu koordinator yang mampu mengkoordinasikan tugas kepada tenaga kependidikan. Namun, dalam implementasinya masih kurang maksimal. Hal itu disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia di beberapa bidang administrasi madrasah. Untuk mengatasi hal tersebut beberapa tenaga kependidikan merangkap tugasnya. Maka dari itu kepala tata usaha dan tenaga kependidikan berusaha saling membantu satu sama lain untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan di madrasah.[96]

[96] Observasi mengenai Peran Kepala Tata Usaha di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 1 Februari 2021

3. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pengelola Urusan Administrasi dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Sebagai pengelola urusan administrasi, kepala tata usaha bertugas melayani, menyediakan dan membantu para personel yang ada di lingkungan sekolah. Sebelum menjabat sebagai kepala tata usaha, pastinya ada kualifikasi yang harus terpenuhi untuk menjadi kepala tata usaha. Kepala tata usaha merupakan pengelola utama segala urusan administrasi sekolah. Dalam mengerjakan pekerjaannya para pegawai akan bertanya kepada kepala tata usaha, maka kepala tata usaha diharuskan menguasai dan memahami bagaimana pengelolaan administrasi sekolah.

Hal ini dinyatakan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, yakni bapak Kahfi Nurudduja sebagai berikut:

> Kepala tata usaha utamanya bertugas membantu saya dalam mengelola urusan administrasi sekolah. Sebagai pengelola urusan administrasi sekolah, kepala tata usaha harus memiliki pengalaman di bidang administrasi sekolah. Pastinya untuk menjadi kepala tata usaha pasti ada kualifikasinya. Kualifikasi untuk menjadi kepala tata usaha sudah ditetapkan oleh kemenag. Misalnya, kepala tata usaha harus memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja di bidang administrasi sekolah. Hal itu akan sangat mempengaruhi cara kepala tata usaha dalam mengelola urusan administrasi di sekolah. Kebetulan kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung ini beliau berasal dari Kemenag, jadi kami sudah tidak meragukan kinerja beliau lagi. Dalam mengerjakan tugasnya sebagai pengelola urusan administratif sekolah, kepala tata usaha dibantu oleh tenaga kependidikan. Jadi pekerjaan administratif sekolah dibagi sesuai jobdesk masing-masing pegawai, lalu kepala tata usaha yang mendelegasikan tugas, mengatur jalannya kegiatan administrasi, mengawasi kegiatan administrasi sekolah, dan sebagainya. Dari pelaksanaan

> kegiatan administratif itu tadi akan dilaporkan ke saya untuk pengambilan kebijakan di sekolah.[97]

Seperti yang dikatakan oleh bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung sebagai berikut:

> Kepala tata usaha tugasnya membantu kepala madrasah yang utamanya di bidang administrasi. Peran tersebut mencakup administrasi sekolah secara keseluruhan, mulai dari administrasi kepegawaian yang mencakup tenaga pendidik dan kependidikan, menyusun program tata usaha, pengelolaan keuangan sekolah, administrasi kesiswaan, surat menyurat, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan tata usaha dan lain-lain. Dalam pelaksanaannya tentu saya dibantu oleh tenaga kependidikan bidang administrasi atau tata usaha sekolah.[98]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas utama kepala tata usaha adalah membantu Kepala Madrasah dalam mengelola urusan administrasi sekolah. Kepala tata usaha merupakan sumber pengelola urusan administrasi sekolah. Sebagai pengelola urusan administrasi sekolah, kepala tata usaha diharuskan menguasai bagaimana pengelolaan administrasi sekolah. Kegiatan administrasi di sekolah yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan antara lain: bendahara rutin madrasah, staf keuangan, kepegawaian, kearsipan, pelayanan kesiswaan, operator umum, staf pembantu umum, staf perpustakaan, teknisi dan membantu Waka, petugas kebersihan/pesuruh dan keamanan/security. Semua tugas yang diberikan kepada tenaga kependidikan sudah sesuai dengan tupoksinya. Latar belakang pendidikan dan pengalaman di

---

[97] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[98] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

bidangnya akan menjadikan kepala tata usaha lebih mudah dalam menjalankan perannya sebagai pengelola urusan administrasi.

Pendapat di atas diperkuat oleh pendapat dari staf administrasi kepegawaian yaitu ibu Juliarti Suci Wasiati sebagai berikut:

> Sebagai kepala tata usaha pastinya harus menguasai semua bidang administrasi sekolah dan menguasai teknologi informasi. Karena jika pegawai mengalami kesalahan dalam mengerjakan tugasnya kepala tata usaha akan dapat memberikan solusi dan mengajarkan kami bagaimana memperbaiki kesalahan tesebut. Misalnya, sekarang ini kan hampir semua kegiatan pengelolaan administrasi sekolah dikerjakan sistem online di komputer, sedangkan saya karna saya sudah hampir pensiun jadi saya sering salah mengerjakan pekerjaan saya, nah karna ini kepala tata usaha juga berperan dalam membimbing kami yang kurang baik dalam mengerjakan pekerjaan kami begitu.[99]

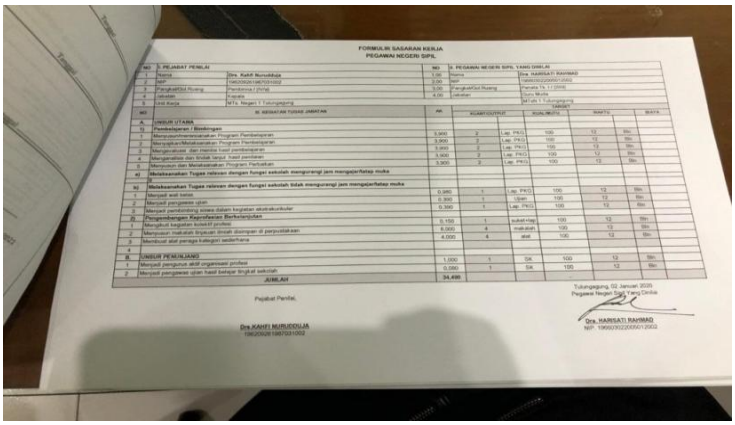
Berdasarkan pernyataan di atas, kepala tata usaha berperan sebagai pengelola urusan administrasi sekolah. Kepala tata usaha mengurus administrasi kepegawaian dan membina pegawai tata usaha sekolah. Kepala tata usaha juga bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif sekolah. Kualifikasi diperlukan karena kepala tata usaha merupakan sumber pengelola urusan administrasi sekolah, jadi jika tenaga kependidikan mengalami masalah mengerjakan tugasnya maka kepala tata usaha diharuskan memberikan bantuan atau bimbingan kepada tenaga kependidikan tersebut.

Bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mengatakan:

---

[99] Wawancara dengan Staf Administrasi Kepegawaian MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 10.30 WIB

Saya memegang tanggung jawab pelaksanaan kegiatan administratif sekolah. Kepala tata usaha memegang tanggung jawab secara keseluruhan, baik itu kedisiplinan, ketertiban administrasi, saya juga membantu kepala madrasah dalam hal kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat yang diberikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah memenuhi persyaratan. Katakanlah seperti guru, guru memang ada kepala madrasah juga ada wakil bidang kurikulum atau sekarang disebut bidang akademik. Bidang akademik membidangi untuk membantu kepala madrasah dalam hal terkait pendidik/guru, mulai dari kedisiplinan dalam KBM, perangkat pembelajaran dan keseluruhan kegiatan pendidik. Sedangkan saya membantu kepala madrasah dalam keseluruhan kegiatan administrasi di sekolah, seperti kenaikan gaji dan kenaikan pangkat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan itu tadi. Saya juga mewajibkan kepada tenaga kependidikan baik PNS maupun NON PNS untuk membuat formulir sasaran kerja, agar masing-masing pegawai memiliki target dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaanya. Sasaran kinerja tiap tahun atau biasa disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Cuma selama ini SKP masih diwajibkan bagi PNS saja karena berkaitan dengan DP3 tahunan dan kenaikakn pangkat. Sedangkan untuk pegawai NON PNS, sasaran kerja ini saya buat wajib, karena itu saya gunakan sebagai tolak ukur dan terget kerja yang harus dilakukan oleh masing-masing pegawai. SKP pegawai PNS juga dinilai oleh kepala madrasah[100]



FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	Drs. Rakhi Nurudduja	1.00	Nama	Dra. HARISATI RAHMAD
2	NIP	196503021987031002	2.00	NIP	196603022005011002
3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina / IV/a	3.00	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Tk. I / III/d
4	Jabatan	Kepala	4.00	Jabatan	Guru Mata
5	Unit Kerja	MTs. Negeri 1 Tulungagung		Unit Kerja	MTsN 1 Tulungagung

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	KUANTITAS/TYPE	KUALITAS	WAKTU		MUTU
A.	UNSUR UTAMA						
G.	Pembelajaran / Bimbingan						
1	Menyusun/mempersiapkan Program Pembelajaran	3,900	2	Lap. PKG	100	12	Bln
2	Menyajikan/Melaksanakan Program Pembelajaran	3,900	2	Lap. PKG	100	12	Bln
3	Menganalisis dan menilai hasil pembelajaran	3,900	2	Lap. PKG	100	12	Bln
4	Menganalisis dan tindak lanjut hasil pembelajaran	3,900	2	Lap. PKG	100	12	Bln
5	Menyusun dan Melaksanakan Program Perbaikan	3,900	2	Lap. PKG	100	12	Bln
H	Melaksanakan Tugas relevan dengan fungsi sekolah mengurangi jam menganggur/tatap muka						
N)	Melaksanakan Tugas relevan dengan fungsi sekolah tidak mengurangi jam menganggur/tatap muka						
1	Menjadi wali kelas	0,960	1	Lap. PKG	100	12	Bln
2	Menjadi pengawas ujian	0,360	1	Ujian	100	12	Bln
3	Menjadi pembimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler	0,360	1	Lap. PKG	100	12	Bln
R)	Pengembangan Kepribadian Berkelanjutan						
1	Mengikuti kegiatan kolektif profesi	0,150	1	sukat-Hap	100	12	Bln
2	Menyusun makalah tinjauan ilmiah dianyam di perpustakaan	8,000	4	makalah	100	13	Bln
3	Membuat alat peraga kategori sederhana	4,000	4	alat	100	12	Bln
4							
5							
B.	UNSUR PENUNJANG						
1	Menjadi pengurus akti organisasi profesi	1,000	1	Sk	100	12	Bln
2	Menjadi pengawas ujian hasil belajar tingkat sekolah	0,080	1	Sk	100	12	Bln
	JUMLAH	34,490					

Tulungagung, 02 Januari 2020
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

Pejabat Penilai,

Drs. RAKHI NURUDDUJA
196203021987031002

Dra. HARISATI RAHMAD
NIP. 196603022005011002

Gambar 4.5

Formulir Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil

MTsN 1 Tulungagung[101]

[100] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[101] Dokumentasi Formulir Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil MTsN 1 Tulungagung diambil pada tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

Dari gambar 4.5 merupakan formulir Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP dikerjakan oleh masing-masing tenaga kependidikan dan diserahkan kepada kepala tata usaha untuk digunakan sebagai tolak ukur pencapaian kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung berperan penting dalam pengelolaan urusan administratif sekolah. Kepala tata usaha diharuskan untuk bisa menguasai berbagai bidang administrasi sekolah secara keseluruhan. Dalam mengelola urusan administrasi sekolah, kepala tata usaha dibantu oleh tenaga kependidikan yang pembagian tugasnya sesuai dengan jobdesk masing-masing pegawai.

Data hasil observasi yang peneliti peroleh yaitu peran kepala tata usaha sebagai pengelola urusan administrasi juga memegang tanggung jawab dalam kedisiplinan tenaga kependidikan dan ketertiban administrasi sekolah secara keseluruhan. Contohnya seperti pengelolaan urusan administrasi di bidang administrasi kepegawaian, kepala tata usaha berperan membantu kepala madrasah dalam hal kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala tata usaha juga memiliki program akan mewajibkan semua tenaga kependidikan memiliki Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP tersebut sebenarnya hanya diwajibkan untuk pegawai yang sudah berstatus PNS, namun kepala tata usaha ingin mewajibkan seluruh tenaga kependidikan baik itu PNS maupun NON PNS untuk mmbuat SKP. SKP ini nantinya

akan digunakan sebagai tolak ukur kinerja tenaga kependidikan. Kepala tata usaha dapat melihat pencapaian kinerja tenaga kependidikan melalui formulir Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).[102]

4. Implikasi Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Implikasi merupakan suatu akibat atau konsekuensi yang di dapatkan dari penerapan suatu program atau kebijakan yang bersifat baik atau tidak baik bagi objek pelaksanaan program atau kegiatan tersebut.

Peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diharapkan mampu memperbaiki kinerja tenaga kependidikan. Perbaikan kinerja yang dilakukan diharapkan mampu membuka individu untuk mengembangkan hasil kinerja yang telah dicapai. Peningkatan profesionaslime kinerja melibatkan seluruh komponen sumber daya manusia dalam organisasi. Implikasi sendiri merupakan akibat yang ditimbulkan dari suatu yang dikerjakan yang sesuai dengan rumusan pelaksanaannya baik itu bersifat positif atau negatif.

Menurut Kepala MTsN 1 Tulungagung, kepala tata usaha memiliki cara yang diterapkan untuk dapat mempengruhi kinerja tenaga kependidikan lain. Pendapat bapak Kahfi Nurudduja selaku Kepala Madrasah sebagai berikut:

[102] Observasi mengenai Peran Kepala Tata Usaha di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 1 Februari 2021

> Kepala tata usaha disini menggunakan kecakapan dalam menggerakkan sumber daya manusia disini melalui hubungan yang baik dengan lingkungan disini. Biasanya di dalamnya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Saya mengamati, figur kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung memberikan contoh kepada tenaga kependidikan lain secara langsung dan tidak sekedar memberikan perintah kepada tenaga kependidikan tanpa adanya tanggung jawab bersama. Kepala tata usaha disini berusaha memberikan contoh kinerja yang bagus dan terus meningkat agar tenaga kependidikan lain juga diharapkan dapat mengikuti jejak beliau. Dengan memberikan contoh dalam kinerjanya yang baik, sehingga staf lain ada semacam perasaan 'tidak enak' jika kinerjanya kurang bagus. Itu merupakan cara sederhana yang dilakukan oleh kepala tata usaha kami. Dampaknya ya itu tadi, tenaga kependidikan akan ikut meningkatkan kinerja mereka[103]

Penjelasan dari Kepala MTsN 1 Tulungagung di atas dapat di simpulkan bahwa kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mampu menggerakkan sumber daya manusia di MTsN 1 Tulungagung melalui hubungan yang baik dengan personel yang ada di MTsN 1 Tulungagung. Figur kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung memberikan contoh kinerja yang baik kepada tenaga kependidikan agar tenaga kependidikan dapat meniru dan meningkatkan kinerja mereka. Kepala tata usaha memberikan contoh kinerja yang baik agar tenaga kependidikan juga dapat mengikutinya. Cara tersebut mampu mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Sehingga kinerja tenaga kependidikan dapat ditingkatkan. Kepala MTsN 1 Tulungagung menambahkan:

> Sebenarnya kami tidak pernah menegur secara langsung para staf tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Namun, dengan

[103] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

> memberikan contoh yang baik staf juga akan meniru hal tersebut. Saya rasa sejak itu kinerja teman-teman staf tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung terus meningkat. Selain memberi contoh yang baik kepala tata usaha juga berusaha memberikan reward-reward kecil kepada tenaga kependidikan. Misalnya, waktu ada event-event tertentu kepala tata usaha selalu memberikan reward yang sederhana mulai dari ucapan terimakasiih sampai terkadang memberi hadiah kecil untuk memberikan rasa percaya diri kepada tenaga kependidikan yang telah melaksanakan tugas dengan baik. Kadang-kadang saat ada acara kegiatan sekolah yang melibatkan staf sebagai panitia kegiatan, kepala tata usaha memberikan reward berupa makanan sebagai bentuk terimakasih kepada panitia yang telah melaksanakan tugasnya. Itu sebuah apresiasi sederhana dari kepala tata usaha tapi dapat meningkatkan rasa percaya diri staf-staf disini.[104]

Bapak Kahfi Nurudduja selaku kepala madrasah menjelaskan bahwa yang dilakukan oleh kepala tata usaha dinilai dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Dengan saling membantu dan memberikan contoh yang baik tenaga kependidikan akan memiliki kesetaraan kinerja dalam organisasi dan berinovasi untuk memperbaiki kinerja diri sendiri. Dengan begitu rasa percaya diri tenaga kependidikan dalam menjalankan pekerjaannya akan semakin meningkat. Hal itu akan menimbulkan dampak baik bagi personal maupun bagi kerja tim. Di MTsN 1 Tulungagung tidak pernah menerapkan *punishment* kepada tenaga pendidik maupun kependidikan, akan tetapi kepala tata usaha berusaha memberikan *reward* sederana kepada tenaga pendidik maupun kependidikan yang telah mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dengan memberikan *reward* kepada tenaga kependidikan yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik akan dapat

[104] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

mempengaruhi tenaga kependidikan lain untuk ikut memperbaiki kinerja mereka. Secara tidak langsung, kepala tata usaha memberikan kebebasan dalam mengembangkan kinerja tenaga kependidikan.

Ibu Sofia Nur Hidayah selaku staf bendahara sekolah juga berpendapat sebagai berikut:

> Kerjasama tim disini semakin membaik karena kepala tata usaha selalu memberikan contoh pada kami. Beliau disiplin dalam pekerjaannya, jadi kami sebagai pegawai juga mengikutinya. Kepala tata usaha tidak pernah memaksa kami untuk meniru kedisiplinan beliau, tapi kami sadar bahwa kami sebagai staf tenaga kependidikan juga harus disiplin dalam melaksanakan tugas kami. Selain disiplin, kepala tata usaha sangat fleksibel tidak menuntut pekerjaan untuk diselesaikan hari itu juga. Kepribadian sosial kepala tata usaha disini sangat baik kami selalu mendapat bimbingan dari beliau jika kami mengalami kesalahan. Kepala tata usaha juga sering mengucapkan terimakasih atas pekerjaan yang kami selesaikan. Dari rasa terimakasih itulah kami dapat membangun kinerja yang baik dan terus meningkat. Lalu ada SKP yang harus kami buat dan laporan kinerja yang harus kami serahkan tiap bulan. Dengan adanya SKP dan laporan ini tugas yang kami kerjakan semakin jelas.[105]

Penjelasan dari staf administrasi kepegawaian dan bendahara sekolah, dapat diambil kesimpulan bahwa pendekatan individu dilakukan untuk mengetahui karakter kinerja masing-masing individu. Tentunya masing-masing pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda, pendekatan ini dilakukan oleh kepala tata usaha dengan tujuan agar kerjasama tim dalam lingkup tata usaha sekolah dapat terus ditingkatkan. Kedisiplinan kinerja kepala tata usaha turut menjadi contoh bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepribadian kepala

[105] Wawancara dengan Staf Bendahara Sekolah MTsN 1 Tulungagung tanggal 3 Februari 2021 pukul 09.30 WIB

tata usaha yang fleksibel dalam pekerjaan juga disegani oleh tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Bimbingan dan arahan dari kepala tata usaha selalu didapat oleh tenaga kependidikan. Rasa kekeluargaan disana sangat kental, jadi tidak heran jika komunikasi berjalan sangat baik. jiwa sosial kepala tata usaha juga mempegaruhi komunikasi yang tidak kaku antara kepala tata usaha dengan tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

Hal tersebut juga di ungkapkan oleh Bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung sebagai berikut:

> Semua tetap tergantung pada masing-masing personalnya, mereka mau tidak untuk meningkatkan kinerja mereka disini. Peran saya untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan disini sederhana saja, saya hanya berusaha memberikan contoh bagaimana kinerja yang baik di lingkungan tata usaha disini. Jika contoh yang saya berikan ditiru juga oleh tenaga kependidikan lain ya Alhamdulillah, itu berarti mereka masih mau memperbaiki kinerja mereka disini dengan kemauan pribadi masing-masing, tapi jika ada yang mungkin kinerjanya masih tetap tidak meningkat atau bahkan menurun ya nanti pasti ada teguran yang disampaikan secara tidak langsung. Biasanya seperti itu. Jika ada pegawai yang masih belum mengerti akan tugasnya, maka saya akan turun tangan langsung untuk membantu dan membimbing pegawai tersebut. Yang kami selalu terapkan disini adalah komunikasi yang baik antar tenaga kependidikan. Misalkan jika ada informasi apapun akan segera saya sampaikan atau mungkin ada permasalahan pegawai mereka juga akan menyampaikan ke saya dan akan kita cari solusi permasalahan itu secara bersama-sama. Komunikasi dibangun dengan tujuan agar mendorong teman-teman tenaga kependidikan tidak gugup dalam menyampaikan pendapat mereka. Selain memberikan contoh, strategi yang saya terapkan memberikan mereka kebebasan dalam menyampaikan pendapat. Memberikan kebebasaran bermusyawarah kepada tenaga kependidikan bertujuan agar mereka memiliki inovasi atau

> pemikiran sendiri. Menurut saya itu dapat mempengaruhi kinerja mereka disini.[106]

Penjelasan dari bapak Syihabbudin dapat disimpulkan bahwa kepala tata usaha memberikan contoh nyata bagi tenaga kependidikan akan mempengaruhi peningkatan kinerja mereka. Strategi yang dilakukan kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung tidak ada unsur paksaan dan tenaga kependidikan diharapkan mampu meningkatkan kinerja mereka atas dasar kemauan pribadi. Kepala tata usaha memberikan masukan kepada tenaga kependidikan dalam bekerja. Komunikasi yang baik juga diterapkan agar tenaga kependidikan dapat menyampaikan pendapat mereka.

Bapak Kahfi Nurudduja selaku Kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung juga menambahkan :

> Dalam evaluasi atau penilaian pegawai. Penilaian kinerja pegawai yang saya lakukan misalnya, saya menilai kedisiplinan para pegawai yang mengalami penurunan kinerja, dari penilaian itu tadi akan saya sampaikan ke kepala madrasah untuk tindak lanjut dari beliau. Jadi hasil penilaian kinerja ini akan ditindaklanjuti oleh kepala madrasah, saya tidak memiliki wewenang dalam mengambil suatu kebijakan di sekolah, disini semua apa yang menjadi keputusan itu adalah hasil rapat pimpinan. Contoh lain penilaian kinerja pegawai yang saya lakukan adalah kedisiplinan kehadiran. Selama pandemi ini kita menggunakan 2 absensi, yaitu absensi secara online dan secara langsung (offline). Untuk tenaga pendidik atau guru, tugas saya hanya mengevaluasi terkait kedisiplinan kehadiran sedangkan untuk menilai itu tetap kepala madrasah. Kalau kediplinan kehadiran di tata usaha ya saya yang mengevaluasi dan menilai kinerja mereka namun hasilnya itu

[106] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

> nanti akan tetap saya sampaikan ke kepala madrasah untuk tindak lanjutnya.[107]

Menurut penjelasan kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung di atas, penilaian kinerja pegawai juga dilakukan dalam upaya peningkatan profesionalisme kinerja tenaga kependidikan. Banyak sekali aspek kinerja pegawai yang dapat dinilai, salah satunya adalah penilaian kedisiplinan kinerja pegawai. Penilaian kedisiplinan kinerja pegawai dapat dilihat dari kedisiplinan kehadiran. Namun, hasil penilaian kepala tata usaha akan tetap disampaikan kepada kepala madrasah untuk ditindaklanjuti karena kepala tata usaha tidak memiliki wewenang dalam mengambil keputusan.

Bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung juga menyampaikan hal berikut:

> Kepala tata usaha juga menilai pegawai seperti penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian pegawai biasanya dilakukan dalam beberapa waktu. Saya disini menerapkan khususnya kepada tenaga kependidikan baik PNS maupun NON PNS untuk membuat laporan kinerja masing-masing personal. Sebenarnya kebijakan itu diwajibkan untuk pegawai PNS saja, tapi saya terapkan juga untuk pegawai NON PNS. Laporan kinerja itu saya terima setiap bulan. Jadi saya bisa mengetahui apakah kinerja tenaga kependidikan meningkat di tiap bulannya. Selain laporan kinerja bulanan ada juga laporan kinerja tahunan seperti DP3 Tahunan. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah mengalami peningkatan atau justru penurunan.[108]

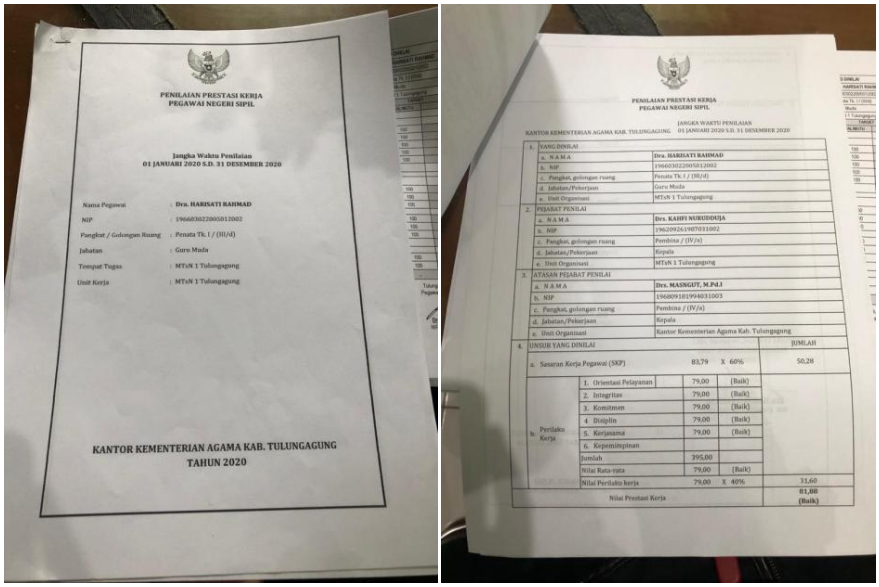
Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung juga melakukan penilaian prestasi kinerja tenaga

---

[107] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

[108] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

kependidikan. Penilaian kinerja tenaga kependidikan dilakukan setiap bulan dan tiap tahun. Penilaian kinerja tenaga kependidikan dilakukan dengan cara melihat hasil laporan kinerja yang telah dibuat oleh masing-masing tenaga kependidikan. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mewajibkan semua tenaga kependidikan untuk membuat laporan kinerja yang sebenarnya itu hanya diwajibkan untuk pegawai yang telah berstatus PNS. Kepala tata usaha mewajibkan pembuatan laporan kinerja secara merata memiliki tujuan yang baik, yaitu agar baik pegawai yang berstatus PNS dan NON PNS sama-sama memiliki motivasi diri untuk meningkatkan kinerja mereka melalui laporan kinerja tersebut



PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

Jangka Waktu Penilaian
01 JANUARI 2020 S.D. 31 DESEMBER 2020

Nama Pegawai	:	Dra. HARISATI RAHMAD
NIP	:	196603022005012002
Pangkat / Golongan Ruang	:	Penata Tk.I / (III/d)
Jabatan	:	Guru Muda
Tempat Tugas	:	MTsN 1 Tulungagung
Unit Kerja	:	MTsN 1 Tulungagung

KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. TULUNGAGUNG
TAHUN 2020

PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. TULUNGAGUNG — JANGKA WAKTU PENILAIAN 01 JANUARI 2020 S.D. 31 DESEMBER 2020

1.	YANG DINILAI	
	a. N A M A	Dra. HARISATI RAHMAD
	b. NIP	196603022005012002
	c. Pangkat, golongan ruang	Penata Tk.I / (III/d)
	d. Jabatan/Pekerjaan	Guru Muda
	e. Unit Organisasi	MTsN 1 Tulungagung
2.	PEJABAT PENILAI	
	a. N A M A	Drs. KAHFI MUSUDDAQA
	b. NIP	196209261987031002
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina / (IV/a)
	d. Jabatan/Pekerjaan	Kepala
	e. Unit Organisasi	MTsN 1 Tulungagung
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. N A M A	Drs. MASNGUT, M.PdI
	b. NIP	196809181994031003
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina / (IV/a)
	d. Jabatan/Pekerjaan	Kepala
	e. Unit Organisasi	Kantor Kementerian Agama Kab. Tulungagung

						JUMLAH
4.	UNSUR YANG DINILAI					
	a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)		83,79	X 60%		50,28
	b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	79,00	(Baik)		
		2. Integritas	79,00	(Baik)		
		3. Komitmen	79,00	(Baik)		
		4. Disiplin	79,00	(Baik)		
		5. Kerjasama	79,00	(Baik)		
		6. Kepemimpinan				
		Jumlah	395,00			
		Nilai Rata-rata	79,00	(Baik)		
		Nilai Perilaku kerja	79,00	X 40%		31,60
	Nilai Prestasi Kerja					81,88 (Baik)

Gambar 4.6

Laporan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil MTsN 1 Tulungagung[109]

[109] Dokumentasi Laporan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil MTsN 1 Tulungagung diambil pada tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa laporan penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Laporan penilaian kerja tersebut digunakan sebagai salah satu acuan penilaian kinerja pegawai. Laporan penilaian prestasi kerja pegawai dikerjakan oleh kepala tata usaha dan diserahkan kepada kepala madrasah. Laporan penilaian prestasi kerja ini berdampak baik bagi peningkatan kinerja pegawai, karena dengan adanya laporan penilaian prestasi kerja maka akan semakin memotivasi para pegawai untuk memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja mereka.

Menurut bapak Kahfi Nurudduja selaku Kepala MTsN 1 Tulungagung, ada beberapa implikasi yang dapat ditimbulkan dari adanya peran kepala tata usaha, sebagai berikut:

> Akibat yang ditimbulkan dari peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ini adalah para pegawai bekerja dengan mendapat umpan balik yang baik bagi kinerja individu. Dari adanya kepala tata usaha akibat yang ditimbulkan cukup positif. Kinerja tenaga kependidikan dari waktu ke waktu semakin membaik, tenaga kependidikan makin profesional menjalani pekerjaannya, dan pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah makin terstruktur.[110]

Menurut penjelasan dari bapak Kahfi Nurudduja selaku kepala MTsN 1 Tulungagung di atas dapat disimpulkan bahwa implikasi yang ditimbulkan dari adanya peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung telah mengalami peningkatan. Kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

[110] Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 1 Tulungagung tanggal 22 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

makin meningkat dalam menjalani pekerjannya. Pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah semakin terstruktur dan tertata dengan baik.

Menurut ibu Juliarti Suci Wasiati selaku staf administrasi kepegawaian implikasi yang ditimbulkan dari adanya peran kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung adalah sebagai berikut:

> Kekeluargaan yang dibangun oleh kepala tata usaha berpengaruh pada komunikasi yang kami lakukan dalam keseharian kami. Komunikasi akan mempengaruhi hasil kerja juga. Komunikasi yang diterapkan kepala tata usaha disini adalah komunikasi yang lebih santai, tidak kaku, dan kita tahu kapan waktunya kita untuk bercanda dan kapan waktunya kita untuk serius dalam bekerja.[111]

Penjelasan dari ibu Juliarti Suci Wasiati dapat disimpulkan bahwa peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya dilakukan dengan cara membangun komunikasi kekeluargaan yang baik antara kepala tata usaha dan tenaga kependidikan. Hal itu cukup memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung.

Ibu Sofiana Nur Hidayah selaku staf bendahara sekolah juga menambahkan mengenai implikasi peran kepala tata usaha sebagai berikut:

> Kalau dari perannya disini saya kira sudah baik. namun tekadang kepala tata usaha menghandle pekerjaan pegawai lain. Karena mungkin beberapa pegawai belum bisa mengerjakannya atau memang kurang tahu cara mengerjakannya seperti itu yang menghandle ya kepala tata usaha. Itu kadang juga mempengaruhi

[111] Wawancara dengan Staf Administrasi Kepegawaian MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 10.30 WIB

> mood beliau waktu disini. Tapi semua peran dan kinerja beliau saya rasa sudah cukup sangat baik bagi kami.[112]

Menurut ibu Sofiana Nur Hidayah, peran kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Menurutnya, kinerja kepala tata usaha yang baik juga akan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Namun terkadang jika ada pegawai yang memang sudah tidak bisa mengerjakan tugasnya atau memang belum mampu untuk mengerjakan tugasnya, kepala tata usaha yang akan mengerjakan tugas pegawai tersebut. Hal tersebut dapat mempengaruhi suasana dalam diri kepala tata usaha.

Bapak Syihabbudin selaku kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mengungkapkan implikasi dari adanya peran kepala tata usaha sebagai berikut:

> Kalau berbicara mengenai akibat pasti ada positifnya ada negatifnya. Kalau dari fasilitas yang ada di sekolah sudah baik, peralatan kerja juga sudah sangat mendukung kegiatan kantor. Dari sisi negatif, memang ada beberara sumber daya manusia yang kurang. Sekarang kan semua sudah berbasis teknologi, sekarang hampir semua pekerjaan menggunakan teknologi informasi. Dari penguasaan teknologi inilah mungkin ada beberapa personal yang kurang menguasai dalam menjalankan tugasnya dengan menggunakan teknologi ini. Untuk mengatasi hal itu, disini ada beberapa pegawai yang sudah memumpuni dalam menggunakan teknologi informasi, jadi bisa membantu pegawai lain yang kurang menguasai teknolodi itu tadi. Selain penguasaan TIK, karna di tata usaha SDM nya masih kurang, ada tenaga pendidik yang merangkap dalam tenaga kependidikan itu juga perlu dipertimbangkan lagi asal tenaga pendidik tersebut memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan bidang kebutuhan kita. Dari segi positif dapat dilihat misalnya dari strategi itu tadi

[112] Wawancara dengan Staf Bendahara Sekolah MTsN 1 Tulungagung tanggal 3 Februari 2021 pukul 09.30 WIB

> kinerja tenaga kependidikan semakin meningkat, pelayanan kepada warga sekolah (kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan, staf sekolah, siswa, dan masyarakat) membaik, kedisiplinan kehadiran dan kedisiplinan dalam bekerja juga makin baik. Semua itu ada prosesnya tidak dilakukan secara instan.[113]

Pemaparan dari kepala tata usaha di atas dapat disimpulkan bahwa, implikasi yang ditimbulkan berupa hal positif dan negatif. Kurangnya SDM di MTsN 1 Tulungagung dapat mempengaruhi kinerja pegawai, kinerja pegawai bisa saja mengalami penurunan. Kurangnya penguasaan dalam teknologi juga berdampak bagi kinerja tenaga kependidikan. Masih ada beberapa tenaga kependidikan yang belum menguasai teknologi informasi dalam mengerjakan tugas-tugasnya, hal tersebut akan dapat mempengaruhi kinerjanya dan mengalami penurunan kinerja. Dari sisi positif yang dapat diambil adalah kinerja tenaga kependidikan semakin meningkat. Strategi yang dijalankan kepala tata usaha dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Dengan adanya peran kepala tata usaha, kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung semakin meningkat. Kepemimpinan kepala tata usaha yang baik akan membuahkan hasil yang baik pula, begitu sebaliknya. Dampak yang ditimbulkan diraih sesuai dengan proses yang dijalani, baik itu dampak positif maupun negatif.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan di MTsN 1 Tulungagung bahwa adanya peran kepala tata usaha banyak memberikan dampak baik bagi kinerja tenaga kependidikan. Kepala tata usaha di

[113] Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung tanggal 1 Februari 2021 pukul 09.00 WIB

MTsN 1 Tulungagung mampu menggerakkan sumber daya manusia dan membangun iklim kerja yang baik. Figur kepala tata usaha memberikan contoh kinerja yang baik bagi tenaga kependidikan lain. Kepala tata usaha bersedia untuk membimbing, membantu, dan meminta pendapat tenaga kependidikan lain. Pegawai juga tidak segan untuk meminta bantuan dari kepala tata usaha jika terjadi kesalahan atau kekeliruan dalam mengerjakan tugasnya. Tenaga kependidikan merasa memiliki kesetaraan kinerja dan memiliki dorongan untuk memperbaiki kinerja diri sendiri. Kepala tata usaha sering memberikan *reward* kepada tenaga kependidikan atau pegawai yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Pemberikan *reward* tersebut bertujuan untuk memotivasi tenaga kependidikan lain dalam meningkatkan kinerjanya. Kerjasama tim dalam lingkup Tata Usaha sekolah terus ditingkatkan demi menunjang kelancaran kegiatan di Madrasah. Kedisiplinan kinerja pegawai juga tidak luput dari pengawasan kepala tata usaha. Kedisiplinan kinerja pegawai dapat dilihat dari laporan penilaian prestasi kerja. Laporan penilaian prestasi kerja tersebut digunakan sebagai salah satu acuan kepala tata usaha dalam menilai kinerja tanaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Laporan penilaian prestasi kerja dibuat oleh kepala tata usaha dan akan diserahkan kepada Kepala Madrasah untuk digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai dan pengambilan keputusan.[114]

[114] Observasi mengenai Peran Kepala Tata Usaha di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 1 Februari 2021

B. Temuan Penelitian

1. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Kepala madrasah merupakan pemangku jabatan tertinggi di sekolah, namun dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah dibantu oleh tenaga pendidik dan kependidikan, antara lain wakil kepala, wakil kepala bidang, kepala tata usaha, tenaga kependidikan, tenaga pendidik/guru, dan staf lainnya. Dalam pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah atau tata usaha sekolah, kepala madrasah dibantu oleh kepala tata usaha dan tenaga kependidikan. Tata usaha sekolah juga memerlukan adanya pemimpin yang mengatur jalannya kegiatan administrasi, maka dari itu kepala tata usaha berperan sebagai pemimpin dalam lingkup administrasi sekolah atau ketatausahaan sekolah.

Sebagai pemimpin, kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung bertugas membimbing, mengatur, dan mengawasi jalannya kegiatan administrasi sekolah. Keberadaan kepala tata usaha dinilai penting karena berkaitan dengan pegawai, instansi dari kemenag, dan masyarakat atau wali siswa dalam urusan administrasi sekolah. Kepala tata usaha tidak hanya mendelegasikan tugas kepada pegawai, namun beliau juga ikut andil dalam mengerjakan pekerjaan tata usaha. Kepala tata usaha selalu membimbing pegawai dan memonitori jalannya kegiatan administrasi di MTsN 1 Tulungagung. Kepemimpinan kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi

tenaga kependidikan. Kepala tata usaha dikenal dekat dan akrab dengan semua orang, hal tesebut yang membuat tenaga kependidikan merasa adanya kesetaraan kinerja disana. Hal tersebut berpengaruh pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

2. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Koordinator dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Koordinasi dalam lingkup bidang tata usaha sekolah dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Koordinasi perlu dilakukan untuk memastikan jalannya kegiatan antara satu bidang dengan bidang lain terlaksana dengan baik. Kepala tata usaha bertugas mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh banyak staf kantor tata usaha. Kepala tata usaha mengkoordinasikan tugas administrasi sekolah yang meliputi administrasi kearsipan, buku induk, keuangan sekolah, administrasi kesiswaan, administrasi kepegawaian, operator dan lain sebagainya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan. Semua kegiatan ketatausahaan tersebut saling berkaitan. Maka dari itu sebagai koordinator, kepala tata usaha bertanggungjawab atas keseimbangan semua kegiatan. Tugas-tugas tersebut saling berkaitan sehingga perlu dikoordinasikan dengan baik sesuai dengan jobdesk masing-masing pegawai. Dengan adanya pembagian tugas ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1

Tulungagung. Keseluruhan tugas dari masing-masing tenaga kependidikan telah dirangkum dalam Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM). Di dalam RKTM pengkoordinasian tugas baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sudah sangat jelas. RKTM juga digunakan oleh kepala tata usaha sebagai acuan kegiatan yang akan dilaksanakan. Namun, sampai sekarang sumber daya manusia di lingkup administrasi sekolah masih kurang. Hal tersebut mengakibatkan beberapa tenaga kependidikan merangkap jabatan dan tugasnya. Tenaga kependidikan yang merangkan jabatan dan tugasnya dapat mempengaruhi kinerja mereka. Sehingga Kepala Madrasah dan kepala tata usaha masih memerlukan evaluasi yang lebih menyeluruh mengenai permasalahan tersebut.

3. Peran Kepala Tata Usaha sebagai Pengelola Urusan Administrasi dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTsN 1 Tulungagung

Kepala tata usaha bertugas membantu kepala madrasah dalam mengelola urusan administrasi sekolah. Sebagai pengelola urusan administrasi tentunya kepala tata usaha harus memiliki kualifikasi dan pengalaman di bidang administrasi. Karena tugas administrasi dibagi ke beberapa bagian tata usaha, kepala tata usaha merupakan sumber pengelolaan urusan administrasi sekolah. Pengelolaan administrasi sekolah dilakukan oleh masing-masing bidang tata usaha dan selanjutnya

hasil kinerja mereka akan disampaikan kepada kepala tata usaha untuk dikoreksi. Setelah laporan tersebut dikoreksi secara menyeluruh, jika ada kesalahan dalam pengerjaanya maka akan dikembalikan kepada pegawai untuk dibenahi. Setelah laporan selesai diperbaiki atau dikoreksi, laporan akan diserahkan kepada kepala madrasah untuk bahan pengambilan keputusan atau arsip sekolah. Sebagai pengelola administrasi, kepala tata usaha membantu kepala madrasah dalam keseluruhan kegiatan administrasi.

Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung mewajibkan setiap tenaga kependidikan membuat formulir sasaran kerja dengan tujuan agar tenaga kependidikan memiliki target atau sasaran dalam menyelesaikan pekerjaannya. SKP ini nantinya akan digunakan sebagai tolak ukur kinerja tenaga kependidikan. Kepala tata usaha dapat melihat pencapaian kinerja tenaga kependidikan melalui formulir Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

4. Implikasi Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Implikasi bisa dikatakan sebagai bentuk umpan balik yang ditimbulkan dan akan memberikan dampak positif atau negatif. Adanya peran kepala tata usaha berdampak baik bagi peningkatakan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Kepala tata usaha berperan penting menunjukkan kualitas dan kuantitas kinerja tenaga

kependidikannya. Maka dari itu, kepala tata usaha berusaha meningkatkan kinerja tenaga kependidikan agar pelaksanaan administrasi sekolah semakin baik. Pelayanan kepada warga sekolah juga akan semakin baik jika dibarengi dengan peningkatan sumber daya manusianya.

Peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung adalah dengan cara memberikan contoh langsung atau masukan kepada tenaga kependidikan dalam bekerja. Keberadaan sumber daya manusia juga mempengaruhi cara yang diterapkan oleh kepala tata usaha, sehingga kepala tata usaha melakukan dengan cara pendekatan personal untuk mengetahui karakter dan kemampuan masing-masing individu. Cara tersebut dinilai mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTsN 1 Tulungagung. Pemberian reward sederhana yang diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan pemberian reward, pegawai akan lebih termotivasi dan percaya diri dalam memperbaiki kinerjanya. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung tidak membatasi penyampaian pendapat yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, jadi mereka diberi kebebasan dalam menyampaikan pendapat dan kebebasan bermusyawarah dengan catatan itu untuk kebaikan madrasah. Hal itu dilakukan agar tenaga kependidikan memiliki inovasi dalam bekerja dan meningkatkan kinerja mereka.

Penilaian kinerja juga dilakukan oleh kepala tata usaha sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai. Penilaian kinerja tenaga kependidikan meliputi penilaian kedisiplinan, kedisiplinan kehadiran, laporan kerja, sikap, dan lain sebagainya. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan evaluasi kepada tenaga kependidikan dalam menilai kinerja mereka. Penilaian kinerja juga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga kependidikan, karena dengan adanya penilaian kinerja mereka akan berusaha memperbaiki kinerja mereka. Kepala tata usaha di MTsN 1 Tulungagung menggunakan absensi kehadiran untuk penilaian kedisiplinan kehadiran, lalu menggunakan laporan kinerja masing-masing pegawai untuk penilaian hasil kinerja, dan melihat sasaran kerja yang dibuat oleh tenaga kependidikan apakah sasaran kinerja yang dibuat tenaga kependidikan sudah terlaksana atau belum. Selanjutnya penilaian kinerja akan ditindaklanjuti oleh kepala madrasah untuk pengambilan keputusan.