

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Upaya Strategi Kepala Tata Usaha**

###### **a. Pengertian Upaya dan Strategi**

Ada dua upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya, yaitu mengarahkan dan mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seseorang pemimpin mampu melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahu bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya secara ketat kepada bawahannya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misal mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan memudahkan para bawahan dalam mengambil keputusan.<sup>1</sup>

Menurut Sihombing, dalam buku *Manajemen Strategis* oleh Retina Sri Sedjati, strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu

---

<sup>1</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 64

*stratagos* yang artinya ilmu para jendral untuk menang dalam pertempuran dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas. Sedangkan menurut Muhammad Abdul Muhyi, strategi adalah *five P's* yaitu:

- 1) Strategi sebagai suatu perencanaan (*plan*);
- 2) Strategi sebagai lompatan (*play*);
- 3) Strategi sebagai pola (*pattern*);
- 4) Strategi sebagai pengambilan posisi (*position*);
- 5) Strategi sebagai persepsi (*perception*).<sup>2</sup>

Istilah strategi pertama kali dipakai oleh kalangan militer dan memiliki arti sebagai sebuah seni dalam merancang peperangan, terutama yang berkaitan dengan gerakan pasukan dan navigasi dalam menyiasati peperangan yang dipandang menghasilkan keuntungan untuk meraih kemenangan. Dalam hal ini, penetapan strategi terlebih dahulu harus mengetahui analisis kekuatan musuh yang meliputi jumlah personal, kekuatan senjata yang dimiliki, kondisi lapangan, posisi musuh, dan sebagainya. Dalam perwujudannya, strategi akan dikembangkan dan dijabarkan lebih lanjut menjadi tindakan nyata dalam sebuah medan pertempuran. Seiring berjalannya waktu, istilah strategi lambat laun dipinjam oleh bidang-bidang lain, termasuk dalam bidang ilmu pendidikan.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 1

<sup>3</sup> Pupu Saeful Rahmat, *Strategi Belajar Mengajar*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka), hlm. 2

Fungsi strategi dimaksudkan agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif.. Menurut Asauri, ada enam fungsi strategi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- 1) Mengomunikasikan suatu visi perusahaan yang ingin dicapai kepada orang lain;
- 2) Menghubungkan kekuatan dengan peluang dari lingkungannya;
- 3) Menyediakan adanya peluang baru di pasar yang ada;
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber daya yang lebih banyak dari yang sudah digunakan sekarang;
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depannya;
- 6) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

Strategi sering kali memengaruhi kesejahteraan jangka panjang perusahaan atau organisasi. Keputusan dalam membuat strategi biasanya akan membuat organisasi memiliki komitmen dalam jangka waktu panjang. Ketika suatu organisasi khususnya lembaga sekolah membuat komitmen untuk strategi tertentu, citra dan keunggulan kompetitifnya biasanya terikat dengan strategi tersebut. Dan setiap keputusan strategi dibuat berdasarkan apa yang diprediksi manajer atau seorang kepala, bukan berdasarkan apa yang mereka ketahui. Dalam keputusan strategi yang diambil, penekanan terutama ditempatkan pada pengembangan proyeksi yang

memungkinkan lembaga memilih strategi yang menjanjikan untuk masa depan lembaga.<sup>4</sup>

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau lembaga dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi perlu dilakukan pengelolaan agar implementasinya dapat memberikan manfaat sesuai dengan rencana yang ingin dicapai.

b. Kepala Tata Usaha

Dalam Bahasa Indonesia pemimpin sering disebut dengan penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, dan sebagainya. Pada istilah memimpin digunakan dalam konteks penggunaan peran seseorang yang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan bermacam cara. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu yang memiliki kepemimpinan dengan suatu keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang.

Dalam Bahasa Inggris pemimpin disebut dengan *leader* yaitu orang yang membawahi para pekerja dalam suatu lembaga atau organisasi. Seorang pemimpin tentunya memiliki orang-orang yang

---

<sup>4</sup> John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 7

dipimpin. Pemimpin juga diartikan sebagai orang yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, tanggungjawab yang tulus, pengetahuan, keberanian dalam bertindak, kepercayaan terhadap diri sendiri dan orang lain, dan kemampuan meyakinkan orang lain dalam membangun organisasi.<sup>5</sup>

Kepemimpinan adalah segala upaya bersama dalam menggerakkan seluruh sumber daya dan alat yang ada dalam suatu organisasi. Dalam lembaga pendidikan unit organisasi terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan dari seorang pemimpin untuk menumbuhkan iklim kerja sama dan menggerakkan sumber daya yang ada agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Kependidikan*, (Surabaya: Jagad Publishing 2018), hlm. 11-13

<sup>6</sup> Ahmad Fauzi, *Kepemimpinan Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*, dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 2, 2017, hlm. 52

Berikut merupakan firman Allah SWT dalam AL-Qur'an surat Al Baqarah (2) ayat 30 tentang khalifah atau pemimpin yang amanat dan tanggungjawab:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: ‘Sesungguhnya Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.’ Mereka bertanya: ‘Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji Engkau dan mensucikan Engkau?’ Tuhan berfirman: ‘Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui’” (Q.S. Al-Baqarah (2) ayat 30)

Dalam firman Allah SWT “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: Sesungguhnya Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.” Kalimat tersebut menjelaskan bahwa Allah kan menjadikan khalifat atau pemimpin diantara umat manusia. Allah SWT akan memilih umat-Nya yang mampu diberikan amanat dan bertanggungjawab untuk menjadi pemimpin dalam berbagai hal atau lingkungan. Kepala Tata Usaha contoh dari kepemimpinan yang harus amanat dan bertanggungjawab di lembaga pendidikan. Kepemimpinan itu harus dijaga dengan amanat dan tanggungjawab karena telah diberi kepercayaan sebagai Kepala Tata Usaha tersebut.

Tata Usaha sekolah berfungsi sebagai juru kelola administrasi sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan data siswa, data pendidik dan kependidikan, persuratan, arsip, administrasi sarana dan prasarana dan administrasi keuangan. Tenaga administrasi sekolah memiliki peran aktif dalam memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Tata Usaha terlebih dahulu harus direncanakan, diarahkan, dikoordinasikan, dikontrol dan dikomunikasikan dengan staf tata usaha secara terarah.

Menurut Peraturan Menteri pendidikan Nasional No. 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah bahwa Pelaksanaan Urusan Administrasi Sekolah secara teoritis tugas yang dilakukan kepala tata usaha adalah sebagai berikut:<sup>7</sup>

- 1) Melaksanakan administrasi kepegawaian;
- 2) Melaksanakan administrasi keuangan;
- 3) Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana;
- 4) Melaksanakan administrasi sekolah dan masyarakat;
- 5) Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan;
- 6) Melaksanakan administrasi kesiswaan;
- 7) Melaksanakan administrasi kurikulum;
- 8) Melaksanakan administrasi layanan khusus;
- 9) Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.

---

<sup>7</sup> Miftahul Anwar, *Peran Kepala Tata Usaha sebagai Administrator....*, dalam Skripsi, (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lamung: 2020), hlm.34

Selain itu menurut Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Pendidikan menyatakan bahwa terdapat beberapa macam kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala administrasi pendidikan yaitu sebagai berikut:

1) Kompetensi kepribadian

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

2) Kompetensi sosial.

Kompetensi sosial meliputi kemampuan bekerja dalam sebuah tim, pelayanan prima, kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja.

3) Kompetensi teknik

Kompetensi teknik meliputi kemampuan melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layana khusus, dan penerapan TIK.

4) Kompetensi manajerial (khusus bagi kepala staf tata laksana sekolah)

5) Kompetensi manajerial yaitu kemampuan mendukung pengelola standar nasional pendidikan, menyusun program kejadian laporan, kerja, mengorganisasikan dan mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan membina staf.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hlm. 35

## 2. Kinerja Tenaga Kependidikan

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kata bentukan dari “kerja dan sisipan in”. kerja dapat diartikan sebagai suatu tindakan, perbuatan, melakukan sesuatu yang dilakukan oleh seseorang. Atau dengan kata lain kinerja merupakan keseluruhan padu dari suatu tugas yang dilakukan oleh seseorang.<sup>9</sup> Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana tingkat keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misinya. Atau bisa disebutkan bahwa kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam suatu periode tertentu.<sup>10</sup> Hal ini berarti, dalam lembaga pendidikan khususnya pada tenaga kependidikan kinerja merupakan pencapaian keberhasilan prestasi atau kegagalan dalam menjalankan tugas, fungsi, dan wewenang yang telah diberikan.

Kinerja dapat dihasilkan dalam masa periode tertentu dengan berpedoman pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik dari berbagai ukuran yang telah disepakati. Dapat disimpulkan, bahwasannya kinerja merupakan kemampuan, usaha, kesempatan personel, unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya

---

<sup>9</sup> Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru*, (Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hlm. 145

<sup>10</sup> Rony Ika Setiawan, *Analisis Pengukuran Kinerja Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi*, dalam *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, Volume 2, Nomor 2, (Blitar: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara, 2017), hlm. 177

untuk mewujudkan sasaran strategik yang menjadi pengukuran kinerja, dan ditentukan inisiatif yang inovatif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran strategik beserta ukurannya selanjutnya dijadikan sebagai penentu target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan pada aktivitas dari berbagai rantai nilai organisasi atau lembaga.

Manfaat penilaian kinerja pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

- 1) Bagi orang yang dinilai (karyawan), keuntungan yang diperoleh dari adanya pengukuran kinerja yaitu:
  - a) Meningkatkan motivasi;
  - b) Meningkatkan kepuasan hidup;
  - c) Adanyanya standar hasil yang jelas yang mereka terapkan;
  - d) Umpan balik dari kinerja yang sudah lalu yang kurang akurat dan konstruktif;
  - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
  - f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin;

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 178-179

- g) Adanya kesempatan dalam melakukan komunikasi dari bawahan ke atasan;
  - h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;
  - i) Memiliki kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan solusi dalam mengatasinya;
  - j) Adanya pemahan yang jelas mengenai maksud yang diharapkan dan cara mencapai harapan tersebut;
  - k) Adanya pandangan yang jelas mengenai konteks pekerjaan;
  - l) Adanya kesempatan mendiskusikan cita-cita dan bimbingan atau pelatihan kerja.
- 2) Bagi penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan) keuntungan yang diperoleh dari adanya penilaian kinerja yaitu:
- a) Kesempatan mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya;
  - b) Kesempatan mengembangkan pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
  - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan;
  - d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
  - e) Peningkatan kepuasan kerja;

- f) Meningkatkan pemahaman terhadap karyawan, rasa takut, grogi, harapan dan aspirasi mereka;
- g) Meningkatkan kepuasan kerja dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya;
- h) Memiliki kesempatan menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka memberi kontribusi yang besar terhadap lembaga atau perusahaan;
- i) Meningkatkan rasa harga diri diantara atasan dan para bawahan, karena telah berhasil mendekati ide dari bawahan ke atasan;
- j) Dapat dijadikan media dalam mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan kelompok;
- k) Kesempatan untuk para atasan menjelaskan kepada bawahan mengenai apa yang diinginkan lembaga;
- l) Sebagai media meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara bawahan dan atasan;
- m) Sarana meningkatkan motivasi karyawan;
- n) Kesempatan atasan untuk menilai kembali target yang telah ditetapkan;
- o) Dapat mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

- 3) Bagi perusahaan atau lembaga, manfaat penilaian kerja yaitu:
- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit perusahaan atau lembaga;
  - b) Meningkatkan pandangan luas mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap personel atau karyawan;
  - c) Meningkatkan kualitas komunikasi;
  - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara menyeluruh;
  - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam mencapai tujuan;
  - f) Meningkatkan pengawasan dari setiap kegiatan karyawan dalam menjalankan tugas;
  - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
  - h) Untuk mengenal lebih jelas kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan;
  - i) Kemampuan mengenali dan menemukan masalah dalam lembaga;
  - j) Sebagai sarana perusahaan atau lembaga dalam menghargai karyawan;
  - k) Sebagai ajang promosi karyawan bagi mereka yang memiliki potensial dan memungkinkan menjadi pimpinan perusahaan;

- l) Jika penilaian kinerja telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh besar, maka penilaian kinerja ini menjadi salah satu sarana dalam meningkatkan kinerja perusahaan.<sup>12</sup>

Dari paparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil personel lembaga dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Untuk mengetahui seberapa keberhasilan atau kegagalan kinerja maka dapat melalui penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian maka dapat memberikan manfaat terhadap pihak-pihak yang terkait dengan tujuan agar kinerja semakin meningkat dan memberikan hasil seoptimal mungkin, dengan mengurangi kegagalan seoptimal mungkin juga.

b. Tenaga Kependidikan

Dalam kata kependidikan berkenaan dengan bidang pekerjaan mendidik, kata kependidikan berasal dari kata pendidik yang mendapat imbuhan awalan “ke” dan akhiran “an”, yang berarti proses atau kegiatan mendidik. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, kata pendidikan berarti sama dengan menunjukkan kata “keguruan dan ilmu pendidikan”. Oleh karena itu apabila dikaitkan dengan tenaga kependidikan berarti orang-orang yang terlibat dalam proses kegiatan pendidikan.

Menurut Yahya dalam buku Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan oleh Rusydi Ananda, tenaga kependidikan adalah

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm. 180

suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pendidikan yang dapat menghasilkan dan dilakukan dengan kemahiran, keterampilan, dan kecakapan yang didasarkan pada norma yang telah berlaku.<sup>13</sup>

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional bab I pasal 1 disebutkan bahwa tenaga kerja kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>14</sup> Dalam konteks ini anggota masyarakat yang memiliki dengan kriteria dan standar tertentu dan memenuhi standar yang berlaku diangkat untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan pada satuan pendidikan seperti, pendidik, kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, peneliti, dan tenaga teknis administrasi penyelenggaraan pendidikan.

Ada beberapa hak dan kewajiban yang melekat pada diri tenaga kependidikan. Dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan seseorang tenaga kependidikan memiliki hak yang harus diterima dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Hal ini selaku dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. Adapun hak yang melekat pada diri tenaga kependidikan yaitu:

---

<sup>13</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2018), hlm. 16

<sup>14</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Transmedia Pustaka, 2008), hlm 3

- 1) Memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- 2) Memperoleh penghasilan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- 3) Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual;
- 4) Memperoleh kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan kewajiban yang harus dilakukan oleh tenaga kependidikan yaitu:

- 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;
- 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan;
- 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan .....*, hlm. 17

Ada klasifikasi tenaga kependidikan sebagaimana yang telah tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu sebagai berikut:

1) Kepala satuan pendidikan

Kepala satuan pendidikan adalah orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab memimpin institusi atau satuan pendidikan. Termasuk tenaga kependidikan ini adalah:

- a) Rektor;
- b) Kepala sekolah;
- c) Direktur atau istilah lainnya.

2) Pendidik

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dengan tugas khusus sebagai profesi pendidik. Termasuk dalam tenaga kependidikan ini adalah:

- a) Guru;
- b) Dosen;
- c) Konselor;
- d) Pengawas;
- e) Pamong belajar;
- f) Widyaiswara;
- g) Tutor;

- h) Fasilitator;
  - i) Ustad dan sebutan lain yang berlaku di masyarakat.
- 3) Tenaga kependidikan lainnya

Tenaga kependidikan lainnya adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan atau institusi walaupun tidak secara langsung terlibat dalam proses pendidikan. Tenaga kependidikan ini adalah:

- a) Wakil kepala sekolah;
- b) Pustakawan;
- c) Laboran;
- d) Tata usaha;
- e) Pelatih ekstrakurikuler;
- f) Petugas keamanan.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, hlm. 18

### 3. Langkah-Langkah Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

#### a. Upaya Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Peningkatan kemampuan tenaga kependidikan secara sistematis, baik yang datang dari pembinaan secara struktural maupun yang datang atau inisiatif tenaga pendidikan itu sendiri, dapat diselenggarakan melalui berbagai kegiatan diantaranya melalui penataran, kursus, melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, belajar sendiri atau membaca berbagai sumber belajar. Suatu program pembinaan dan pengembangan, biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekuarangan dilihat dari tuntutan lembaga pendidikan atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang di kalangan tenaga kependidikan itu sendiri.

Ada beberapa prinsip dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga kependidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh Tim Dosen MKDK Pengelolaan Pendidikan, sebagai berikut:<sup>17</sup>

- 1) Pembinaan tenaga kependidikan patut dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga structural, tenaga fungsional, maupun tenaga teknis penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>17</sup>Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenada Media, 2016), hlm. 128-130

- 2) Pembina tenaga kependidikan berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan professional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
- 3) Pembinaan tenaga kependidikan dilaksanakan untuk mendorong dan meningkatkan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah, dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan insentif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan-kebutuhan sosial, ekonomi, maupun kebutuhan sosial-psikologis.
- 4) Pengembangan tenaga kependidikan dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi, baik karena kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi terhadap lowongan jabatan (posisi di masa yang akan datang).
- 5) Pembinaan tenaga kependidikan sebenarnya dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
- 6) Khusus menyangkut pembinaan dan jenjang karier tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis

tenaga kependidikan itu sendiri. Meskipun semikian, dapat saja berjalan karier seseorang menempuh penguasaan yang sislih bergati antara structural dan fungsional hingga ke puncak kariernya. Tentu saja untuk hal tersebut, ditempuh prosedur-prosedur yang tidak mengurangi arti penting profesionalisme yang hendak diwujudkan.

Menurut Sinambela dalam buku Ani Herwati yang berjudul *Antologi Pustakawan*, peningkatan kinerja dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan cara memberi dorongan positif pada stafnya dengan 4 cara yaitu sebagai berikut:<sup>18</sup>

1) Audit kinerja

Untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan dilaksanakan.

2) Penetapan standar kinerja

Untuk mengetahui ketercapaian dari standar minimum yang telah ditetapkan.

3) Memberikan umpan balik kinerja

Umpan balik harus netral dan disampaikan langsung kepada staf, agar mengetahui apakah kinerjanya meningkat, tetap sama, atau menurun.

4) Memberikan pujian atau imbalan terkait kinerja

Pujian secara langsung atau memberikan imbalan berupa uang sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja.

---

<sup>18</sup> Ani Herwati dkk, *Antologi Pustakawan*, (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2019), hlm. 71

b. Langkah-langkah Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan

Seorang Kepala Tata Usaha merupakan salah satu yang memiliki pengaruh besar terhadap jalannya pendidikan di sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan, Kepala Tata Usaha melakukan koordinasi dengan seluruh tenaga kependidikan yang ada. Setiap anggota tenaga kependidikan tentu memiliki sifat dan karakter yang berbeda. Memahami sifat alamiah dan dimensi manusia sangat diperlukan untuk menentukan mekanisme kerja dalam mencapai tujuan pendidikan. Mekanisme merupakan teknik-teknik strategis yang digunakan para *leader* untuk mencapai tujuan secara tepat sasaran dan efektif.

Seorang Kepala Tata Usaha dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan pastinya mempunyai langkah-langkah, Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat menggunakan fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, and controlling*.

1) *Planning*/ perencanaan

Perencanaan yaitu proses menyusun tujuan organisasi, membuat strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan, serta mengembangkan rencana aktivitas organisasi.

2) *Organizing*/ pengorganisasian

Pengorganisasian yaitu proses menyusun atau alokasi sumber daya dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan organisasi.

3) *Actuating*/ pelaksanaan

Pelaksanaan adalah tindakan mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

4) *Controlling*/ pengawasan

Pengawasan digunakan untuk mengontrol atau mengevaluasi terhadap kinerja organisasi.<sup>19</sup>

Adapun mekanisme yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan memahami beberapa komponen dibawah ini:<sup>20</sup>

1) *Division of work* (pembagian kerja)

Dalam melakukan pembagian kerja, hal yang harus diperhatikan yaitu kesesuaian potensi dan *skill* para tenaga staf agar kerja dapat berjalan efektif. Penempatan staf dapat menggunakan prinsip "*the right man in the right place*", prinsip ini memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, efisiensi, dan efektifitas kerja. Pembagian kerja harus dilakukan

---

<sup>19</sup> Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi*, (Malang: AE Publishing, 2020), hlm. 10

<sup>20</sup> Mukhtar Latif dan Suryawahyuni, *Teori Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 43-44

berdasarkan rasionalitas bukan emosionalitas. Maksudnya penempatan seseorang bukan berdasarkan kedekatan, suka dan tidak suka.

2) *Authority* dan *Responsibility* (wewenang dan tanggung jawab)

Seorang *leader* dalam lembaga pendidikan haruslah orang yang memiliki keahlian dalam bidang yang dipimpinnya. Karena tanggung jawab terbesar berada pada pemimpin. Jika terjadi kegagalan dalam melakukan pencapaian tujuan, maka kesalahan tidak bisa dilontarkan kepada para pelaksana pendidikan atau stafnya, melainkan pada pemimpinnya.

3) *Discipline* (disiplin)

Hakikat dari disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4) *Unity of command* (kesatuan perintah)

Kesatuan perintah memiliki arti pemahaman dan pengetahuan kepada siapa sebuah pekerjaan itu dipertanggungjawabkan. Hal ini sangat penting diperhatikan dalam mekanisme peningkatan kinerja.

5) *Unity of direction* (kesatuan petunjuk)

Kesatuan pengarahan berkaitan erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan juga sangat berkaitan dengan perintah, karena dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi dua perintah.

Oleh karena itu perlu adanya alur yang jelas dalam melaksanakan kerja.

6) *Standardization*/ standardisasi

Standardisasi sangat diperlukan dalam menjalankan organisasi, sebagai langkah untuk menyusun strategi dalam pencapaian tujuan.

7) *Incentive*/ bonus (insentif atau bonus)

Insentif atau bonus bisa diberikan kepada pelaku pendidikan atau pelajar. Pemberian insentif atau bonus dapat diberikan dalam bentuk bantuan studi atau bantuan dana pengembangan pendidikan.

Tenaga pendidik dan kependidikan berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, mempunyai komitmen secara professional untuk meningkatkan mutu pendidikan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Proses pengelolaan tenaga kependidikan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:<sup>21</sup>

1) Perencanaan

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (SDM) guna memenuhi kebutuhan organisasi

---

<sup>21</sup>Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori Praktik Pengelolaan sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 194

di masa yang akan datang. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM

2) Seleksi

Seleksi adalah proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut.

3) Pembinaan dan pengembangan

Pembinaan adalah usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktifitas kerja setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di seluruh tingkat manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Adapun tujuan dari pembinaan adalah tumbuhnya kemampuan setiap pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya dan keterampilannya dalam menjalankan pekerjaannya sehingga produktifitas kerja meningkat.

4) Penilaian

Penilaian adalah usaha mengetahui seberapa baik kinerja seorang pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi.

Sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreatifitas dan kemampuan mengembangkan karir.

5) Kompensasi

Kompensasi merujuk pada bentuk upah atau imbalan yang belaku bagi suatu pekerjaan.

6) Pemberhentian

Pemberhentian tenaga kependidikan merupakan proses yang membuat tenaga kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaannya atau fungsi jabatannya.

## B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang terdahulu, ada beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan judul yang diteliti. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

**Tabel 2.1 Paparan Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Fildzah Nurfadlilatur Rohmah dengan judul skripsi “ <i>Strategi Kepala Tata Usaha dalam Peningkatan Kinerja Tenaga</i> ”	Hasil penelitian ini bahwa perencanaan strategi kepala tata usaha dalam peningkatan kinerja tenaga kepedidikan di Masrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar dengan menggunakan dua cara yaitu analisis	Sama-sama fokus pada strategi Kepala Tata Usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan	Penelitian terdahulu fokus pada penelitian perencanaan strategi, implementasi strategi, dan hasil dari implementasi, sedangkan pada penelitian

	<i>Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar</i> ” jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, pada tahun 2019.	pekerjaan dan analisis jabatan. Implementasi strategi kepala tata usaha dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar melalui kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai. <sup>22</sup>		sekarang fokus pada upaya Kepala Tata Usaha, langkah-langkah, dan hambatan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan
2	Muhammad Yusuf dengan judul skripsi ” <i>Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTS Negeri 1 Lamongan</i> ” jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya pada tahun 2020. <sup>23</sup>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran Kepala Tata Usaha di MTS Negeri 1 Lamongan yakni: sebagai kepemimpinan yang profesional; sebagai komunikator yang aktif, baik, dan solutif; dan sebagai edukator bagi seluruh tenaga kependidikan.	Sama-sama meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.	Perbedaannya, pada penelitian terahulu fokus penelitian adalah mengetahui dan mendiskripsaikan peran dari Kepala Tata Usaha, sedangkan pada penelitian sekarang fokus terhadap strategi atau upaya Kepala Tata Usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

<sup>22</sup> Fildzah Nurfadlilatul Rohmah, *Strategi Kepala Tata Usaha dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar*, Skripsi, (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019)

<sup>23</sup> Muhammad Yusuf, *Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MTS Negeri 1 Lamongan*, Kripsi, (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2020)

3.	Ririn Eka Riani, dengan judul “ <i>Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Blitar</i> ” jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri 1 Tulungagung, pada 2020.	Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja menggunakan strategi pembinaan, strategi pembagian tugas pokok dan fungsi kinerja, strategi evaluasi kerja. <sup>24</sup>	Persamaan fokus penelitian mengetahui strategi dan langkah-langkah Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.	Dalam penelitian terdahulu terdapat fokus penelitian mengetahui implikasi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, sedangkan penelitian ini fokus penelitian strategi, langkah-langkah, dan hambatan Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
4	Ulpa Julyanti dengan judul “ <i>Kompetensi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi di MTS Patra Mandiri Plaju</i> ” jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Patah Palembang pada tahun 2018. <sup>25</sup>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Kepala Tata Usaha di MTS Patra Mandiri Plaju adalah kompetensi teknis (82%), sedangkan kompetensi yang paling rendah (75%) adalah kompetensi sosial. Apabila dilihat dari kompetensi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa perlunya perbaikan pada kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, dan	Penelitian ini sama-sama membahas tentang Kepala Tata Usaha dan Staf Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja.	Pada penelitian terdahulu fokus penelitian mengetahui kompetensi Kepala Tata Usaha, sedangkan penelitian ini fokus penelitian pada strategi Kepala Tata Usaha.

<sup>24</sup> Ririn Eka Ariani, *Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah 2 Blitar*, Skripsi, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2020)

<sup>25</sup> Ulpa Julyanti, *Kompetensi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi di MTS Patra Mandiri Plaju*, (Palembang: UIN Raden Patah, 2018)

		kompetensi sosial.		
5.	Tartini Zukifli dalam jurnal dengan judul “ <i>Kompetensi Manajerial Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK di Kabupaten Belitung</i> ” di Akademi Manajemen Belitung pada tahun 2016.	Hasil dari penelitian ini adalah di Kabupaten Belitung, kompetensi manajerial kepala tenaga administrasi sekolah secara keseluruhan termasuk kriteria yang sangat baik. Meski demikian ada beberapa sub kompetensi yang masih perlu ditingkatkan lagi yaitu kompetensi mengorganisasikan staf, mengambil keputusan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staf dan mengelola konflik. Upaya peningkatan kompetensi manajerial kepala tenaga administrasi sekolah tidak terlepas dari peran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. <sup>26</sup>	Penelitian ini sama-sama membahas tentang Kepala Tata Usaha atau Kepala Tenaga Administrasi dan staf, serta hambatan yang dihadapi Kepala Tenaga Administrasi.	Penelitian terdahulu fokus pada Kompetensi yang dimiliki Kepala Tenaga Administrasi, sedangkan penelitian ini fokus pada strategi Kepala Tata Usaha.

Berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa dari kelima penelitian tersebut menggambarkan strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Meskipun terdapat kemiripan judul penelitian, yang membedakan dengan peneliti sekarang disini yaitu fokus penelitian dan tempat penelitian.

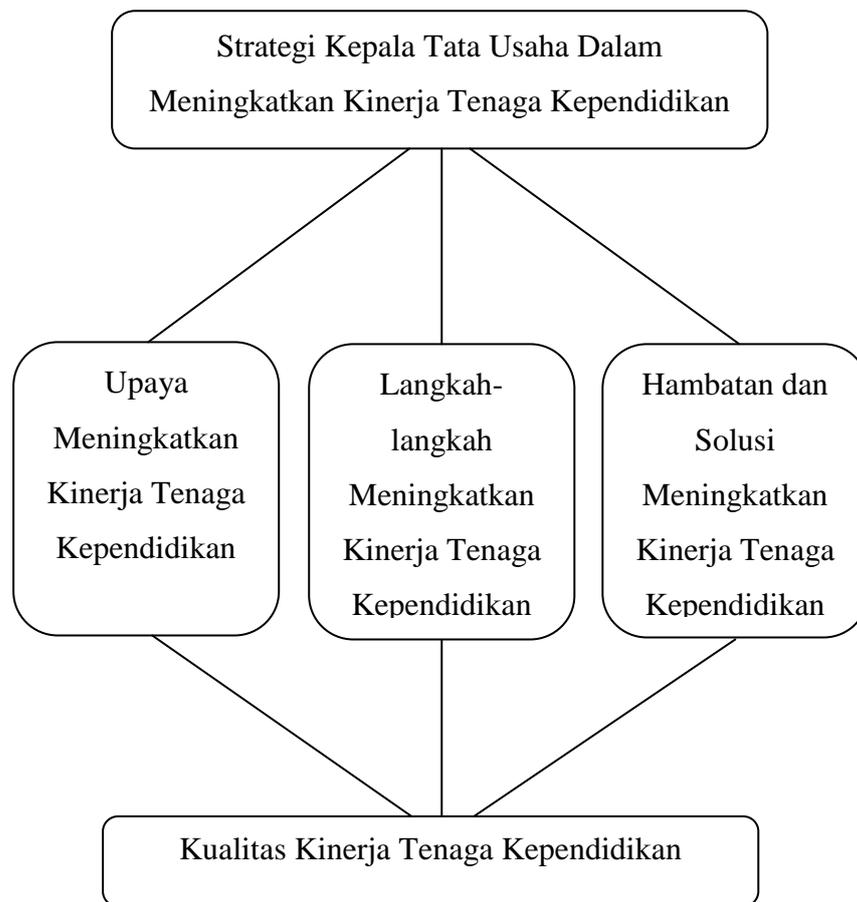
<sup>26</sup>Tartini Zulfikar, *Kompetensi Manajerial Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK di Kabupaten Belitung*, Jurnal, Volume 11, Nomor 2, (Belitung: Akademi Manajemen Belitung, 2016)

### **C. Paradigma Penelitian**

Berdasarkan apa yang telah peneliti sampaikan diatas, maka dapat digambarkan bahwa peneliti menganalisis topik penelitian di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung yaitu strategi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kemudian peneliti mendiskripsikan hal-hal yang difokuskan untuk dibahas di sekolah tersebut seperti strategi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, langkah-langkah Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, hambatan dan solusi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan ketiga hal tersebut maka, peneliti menarik kesimpulan tentang strategi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung.

Sehingga paradigma penelitian ini dapat digambarkan dalam peta konsep seperti dibawah ini:

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**



Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa dalam penelitian yang akan peneliti lakukan dari judul “Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sumbergempol Tulungagung” akan mencari informasi mendalam tentang bagaimana upaya yang dilakukan kepala tata usaha, bagaimana langkah-langkah yang ditempuh, dan bagaimana hambatan dan solusi yang dihadapi Kepala Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, sehingga dapat

menghasilkan hasil wawancara yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah dibuat.