

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala sekolah dalam dunia pendidikan merupakan aspek kunci maju atau mundurnya sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah memegang kendali penting dalam menentukan arah dan tujuan sebuah lembaga. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik yang ia miliki untuk meningkatkan produktivitas dan moralitas kelompoknya. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang menarik orang lain untuk menjalankan sesuatu. Kekuasaan bersumber dari legitimasi ataupun paksaan. Kewenangan merupakan hak formal untuk mengajak seseorang melakukan sesuatu. Sementara sifat dan karakteristik adalah ciri-ciri personal yang menyebabkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain. Kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik inilah yang menjadi modal awal untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Ketidakcakapan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan serta ketidakcakapan para personil sekolah akan berdampak pada penurunan produktivitas lembaganya. Akibatnya, tidak sedikit lembaga-lembaga yang kurang diminati oleh masyarakat sehingga berdampak pada berkurangnya input siswa dari tahun ke tahun. Bahkan, bagi lembaga yang tidak tahan dengan kondisi seperti ini memilih untuk memamatkan lembaganya. Hal ini terjadi akibat ketidakmampuan para

komponen pendidikan dalam membaca segala kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang, sehingga lembaganya cenderung stagnan dan tidak mampu berkembang. Oleh karena itulah dalam suatu lembaga perlu memiliki tekad dan komitmen untuk mewujudkan kehidupan yang jauh lebih baik dari hari ke hari melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja. Efektivitas merupakan gambaran seberapa jauh target telah tercapai. Sedangkan, efisiensi dapat diartikan sebagai usaha pengelolaan sumber daya yang minimal.¹

Berbeda pula bagi lembaga yang personil-personilnya mempunyai pandangan visioner, mereka akan mampu melihat peluang/kesempatan yang ada dalam keadaan yang menghimpit sekalipun. Sesungguhnya peluang selalu tersedia bagi kita semua yang mempunyai tugas atau peran di dunia pendidikan.² Maka dari itu, seorang kepala sekolah beserta komponen-komponen yang berada di bawahnya (guru, staff, dan seluruh warga sekolah) perlu memaknai peluang yang ada sebagai celah untuk mencapai kesuksesan. Semua komponen yang berkecimpung dalam dunia pendidikan haruslah memiliki jiwa untuk senantiasa berevolusi atau berubah menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, menjadi tugas mutlak bagi seorang kepala sekolah agar mampu menggerakkan seluruh sumber daya di sekolah untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Pengertian kepemimpinan menurut Wahjosumijo adalah merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau

¹ Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 20.

² *Ibid.*, 6.

keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Bahwa pentingnya meningkatkan kualitas kinerja dalam suatu organisasi hal ini tercermin pada ungkapan Wahjosumijo mengutip pendapat Ernest Dales yang melukiskan pengorganisasi sebagai proses berbagai langkah yang meliputi: *pertama* rincian seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi, *kedua* membagi seluruh beban kerja ke dalam rincian kegiatan yang dapat dilaksanakan secara logis dan menyenangkan oleh seseorang atau kelompok, *ketiga*, menyatukan pekerjaan anggota-anggota organisasi ke dalam satu cara yang logis dan efisien, *keempat*, mengendalikan efektifitas organisasi dan melakukan penyesuaian untuk memelihara dan meningkatkan efektifitas.³

Kepala sekolah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, yang diuraikan dalam kompetensi profesional, kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen, kompetensi personal dan kompetensi sosial.⁴

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵ Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

³ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 2.

⁴ Soetopo Hindayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007), 135.

⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 67.

Pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*) merupakan bentuk kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Dalam bidang tenaga administrasi kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap tenaga administrasi akan menunjukkan kualitas tenaga administrasi yang sebenarnya.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi.⁶ Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan

⁶ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), 4.

prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kualitas kinerja tenaga kependidikan melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja tenaga kependidikan selalu terjaga.

Dalam posisinya sebagai administrator dan manajer pendidikan, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan profesional dan ketrampilan yang memadai. Keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan sekolah, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Keterampilan hubungan manusia meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok. Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas.

Dengan kemampuan profesional manajemen pendidikan, kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing tenaga kependidikan melaksanakan proses kerjanya. Di sekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan tenaga kependidikan bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja tenaga kependidikan akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja tenaga kependidikan harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang tenaga kependidikan. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi tenaga kependidikan berkarya dengan penuh semangat. Dengan ketrampilan manajerial yang dimiliki, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja tenaga kependidikan yang positif.

Faktor motivasi yang menjadi pendorong setiap pegawai terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai tersebut dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Termasuk didalamnya sikap terhadap situasi kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah. Pegawai yang memiliki sikap positif atau setuju dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala madrasah, cenderung memiliki motivasi tinggi sehingga akan bekerja dengan baik dan menghasilkan prestasi kerja atau kinerja yang memuaskan. Sebaliknya pegawai yang kurang setuju atau tidak cocok dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala madrasah, cenderung kurang semangat dalam bekerja dan hasil kerjanya tidak maksimal.

Mengingat tenaga kependidikan ataupun tenaga administrasi merupakan ujung tombak yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihan, peranan kepala madrasah sebagai manajer dalam sebuah lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam membina bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Terutama dalam meningkatkan tenaga kependidikan ataupun tenaga administrasi dalam membimbing dan mengarahkan menjadi manusia yang berkualitas dan patut dibanggakan.

Untuk tujuan itulah, meningkatkan kualitas kinerja tenaga administrasi dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kerja besar seorang pemimpin kepala sekolah. Pemimpin merupakan *decision maker* dan juga teladan bagi anak buahnya, Rosulullah SAW juga merupakan seorang pemimpin dan menjadi model pemimpin yang harus dimiliki kepala sekolah, Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَدَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu uswatun hasanah (suri teladan yang baik) bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS. Al-Ahzaab: 21).*⁷

⁷ Departemen Agama RI, *Al quran dan terjemahannya*, (Semarang: Kumudasmoro Grafindo, 1994), 670.

Ayat diatas menjelaskan pada diri Rasulullah itu ada suri tauladan yang baik, sehingga berlaku juga bagi seorang pemimpin setidaknya dapat memberikan contoh yang baik pada anak buahnya. Sebagai pembuat keputusan dan penentu kebijakan, seorang pemimpin harus memiliki satu aspek yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam memimpin organisasi yang bersangkutan.⁸

Untuk mewujudkan visi dan menjalankan misi pendidikan nasional, diperlukan suatu acuan dasar (*benchmark*) oleh setiap penyelenggara dan satuan pendidikan, yang antara lain meliputi kriteria yang esensial dari berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Acuan dasar tersebut merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu.⁹

Dalam dunia pendidikan, peningkatan kualitas merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah, para guru dan para pegawai dan proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab professional pada para guru dan pegawai lainnya. Satu prinsip penting dalam peningkatan kualitas ini adalah melibatkan guru dan para pegawai lainnya dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab, melalui proses peningkatan kualitas ini diharapkan para tenaga kependidikan memiliki kepercayaan diri.¹⁰

⁸ Muhamad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006) 15.

⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*.

¹⁰ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 24.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas tenaga administrasi melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga administrasi untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga administrasi dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Tenaga administrasi sekolah dikenal dengan staf tenaga tata usaha (TU). Mereka bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah. Meski bertugas sebagai tenaga kependidikan yang tidak mengajar, tenaga administrasi tetap menjunjung tinggi nilai nilai pendidikan.

Terdapat perbedaan budaya organisasi di lembaga pemerintahan dengan di lembaga pendidikan. Tenaga administrasi yang bertugas di lembaga pemerintahan barangkali terbiasa dengan kultur birokrasi yang kaku. Tenaga administrasi sekolah memiliki ciri khas yang berbeda dengan tenaga administrasi pada tataran birokrasi. Tenaga administrasi di sekolah tidak selalu berhadapan dengan orang dewasa, tetapi juga melayani anak-anak. Tenaga administrasi sebagai orang dewasa yang berada pada lingkungan pendidikan berkewajiban menanamkan nilai-nilai moral dan karakter positif kepada siswa. Begitu pun terhadap warga sekolah lainya yang memerlukan pelayanan prima.

Salah satu cara yang dapat digunakan sekolah agar dapat melayani pengguna layanan dengan prima adalah dengan mengganti paradigma birokrasi yang sibuk dengan urusan internal, menjadi berorientasi pada pelanggan sekolah. Sekolah harus memposisikan pelanggan sebagai hal terdepan. Maka, mendengar suara

pelanggan, memperhatikan kebutuhan dasar dan keinginan pelanggan, dan memperhatikan hak-hak pelanggan.¹¹

Di MA Ma'arif NU Kota Blitar proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah telah ditetapkan kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah MA Ma'arif NU Kota Blitar dalam hal ini dituntut untuk bisa bersikap tegas serta mempunyai wawasan dan keilmuan yang luas dan keterampilan-keterampilan lainnya yang dibutuhkan agar dapat menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik. Pada pengamatan di SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar keteladanan kepala sekolah SMA Mamba'us Sholihin Kabupaten Blitar sebagai seorang pemimpin yang ramah, baik, santun serta disiplin, sebagai ciri khas orang pondokan menjadikan sekolah asri, tertib serta nyaman.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar. Berdasarkan pra-penelitian, Kedua lembaga pendidikan ini memiliki kesamaan yakni sama-sama merupakan sekolah formal yang berbasis pesantren. MA Ma'arif NU merupakan satu-satunya sekolah berbasis pesantren yang ada di kota Blitar, sedangkan SMA Mamba'us Sholihin adalah salah satu dari beberapa sekolah berbasis pesantren yang ada di Kabupaten Blitar. Di dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan

¹¹ Ali Imron, *Perilaku Administrasi Sekolah dalam Pelayanan Publik di Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jurnal Tenaga Kependidikan, Vol. IV, No. 1, April 2009), 47.

pendidikan serta pelayanan pendidikan, selalu dilakukan bersama warga sekolah termasuk masyarakat secara kolaboratif dan koperatif.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan (Studi Multi Kasus di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan MA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada paparan konteks penelitian diatas, maka penelitian ini difokuskan pada:

1. Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.
2. Bagaimana motivasi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.
3. Apa sajakah faktor-faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar dan cara mengatasinya.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mambaus Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.
2. Untuk mengetahui motivasi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.
3. Untuk mengungkapkan faktor-faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar dan cara mengatasinya.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian berjudul Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan ini akan memberikan beberapa kegunaan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam mengadakan komparasi status fenomena dengan standar tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan terutama di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.

2. Secara praktis

Temuan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat dijadikan sumber masukan khususnya:

- a. Bagi Lembaga pendidikan, khususnya MA Ma'arif Nu kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin kabupaten Blitar dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mempertahankan dan meningkan kualitas mutu pendidikan di masa yang akan datang, serta sebagai masukan dan mengambil kebijakan dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.
- b. Bagi peneliti, dapat memperluas khazanah keilmuan peneliti tentang kepemimpinan kepala mdrсах yang utamanya tentang meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.
- c. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang aspek lain dari kepemimpinan Kepala Sekolah dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang menejemen pendidikan.
- d. Bagi pembaca, dapat dijadikan gambaran tentang bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan, khususnya di MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar.
- e. Bagi perpustakaan, dapat menjadi penambah koleksi karya ilmiah, serta dapat dijadikan pijakan dalam desain penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif khususnya yang berkenaan dengan penelitian

tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

E. Penegasan Istilah

Untuk memberikan kemudahan pemahaman dan menghindari kesalahan penafsiran dari pembaca serta dalam rangka memberikan batasan yang terfokus pada kajian penelitian yang diharapkan penelitian, berikut definisi masing-masing istilah dalam judul penelitian sebagai berikut:

1. Penegasan secara konseptual
 - a. Kepemimpinan merupakan terjemahan dari “*leadership*” yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.¹²
 - b. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan.¹³ Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁴
 - c. Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dan juga Pasal 1 ayat 6 berbunyi tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai

¹² Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 175.

¹³ Z. I Amin, *Pengaruh Implementasi Otonomi Daerah Terhadap Kinerja Aparatur Birokrasi Dinas–Dinas Daerah Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat*, Ringkasan Disertasi, (Bandung: Pascasarjana Unpad, 2007), 63.

¹⁴ AnwarPrabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 67.

guru, dosen, konselor, pamong praja, pamong belajar, widyaswara, tutor, instruktur, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Lebih jelas lagi disebutkan pada Bab XI Tenaga Kependidikan pasal 39 ayat 2, di sebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁵

Tenaga administrasi sekolah adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Mereka adalah *non teaching staff* yang bertugas di sekolah yang sering disebut dengan Tata Usaha (TU). Dalam Kemendiknas No. 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa Tenaga Administrasi sekolah ialah sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan administrasi sekolah.¹⁶

¹⁵Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Citra Umbara, 2008), 3 .

¹⁶ Kemendiknas No. 053/U/2001 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang pendidikan Dasar dan Menengah

2. Secara Operasional

Penegasan operasional merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian guna memberi batasan kajian pada suatu penelitian. Adapun penegasan secara operasional dari judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan (MA Ma'arif NU Kota Blitar dan SMA Mamba'us Sholihin Sumber Sanan Kulon Kabupaten Blitar). Langkah yang sistematis dalam kepemimpinan motivasi, dan strategi kepala madrasah dalam rangka untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri tenaga administrasi guna meningkatkan profesionalisme dan kinerja tenaga kependidikan.