

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Strategi**

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal itu mengkondisikan adanya upaya untuk memperkuat daya saing pekerja Skantor dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negative pada kegiatan organisasi. Rumusan strategi adalah perumusan dari misi perkantoran, tujuan dan sasaran termasuk rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan yang secara eksplisit mempertimbangkan aspek-aspek persaingan dan pengaruh kekuatan faktor lingkungan. Strategis merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunikasi mengatasi lingkungan mereka yang telah berubah sesuai dengan kondisi. Perencanaan strategi dapat membantu organisasi dan komunikasi untuk merumuskan serta memecahkan masalah terpenting yang dihadapi. Perencanaan startegis dapat membantu organisasi, komunikasi membangun kekuatan serta mengambil keuntungan dari peluang penting organisasi dan komunitas mengatasi atau meminimalkan kelemahan atau acaman yang rumit, sehingga organisasi dan komunitas mejadi lebih efektif. (Kurniawan, 2021)

Strategi menurut Griffin yang dikutip oleh Sule dan Saefullah (2006) Strategi adalah sebuah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Stephanie K. Marrus yang menyatakan bahwa Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Sedangkan menurut Siagian P Sondang Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan sadar yang dibuat oleh manajemen dan diimplikasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. (anwar, 2017)

Pada umumnya satuan pendidikan memiliki tujuan dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan satu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang ancaman lingkungan eksternal. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Substansi strategi pada dasarnya merupakan rencana.

## **2.2. Tahap-Tahap Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan**

Menurut Crown dikutip oleh Agustinus Sri Wahyudi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam 3 tahapan yaitu: (Rahma, 2020).

### **2.2.1. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi merupakan penentuan-penentuan aktivitas- aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Dimana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktivitas- aktivitas yang utama antara lain, menyiapkan

strategi, Pemilihan strategi, menetapkan strategi yang akan digunakan untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan dimana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

### 2.2.2. Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan. Pada dasarnya kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan banyaknya hal atau aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai baik itu aspek mekanisme organisasi, grup, karakteristik individu, maupun individual. (Amirudin, 2017)

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Davis menyatakan bahwa “*performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service*”. Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk sertalayanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

Menurut Wilson kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job performance*). Sedangkan menurut Simamora yang dikutip oleh Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo di dalam bukunya yang berjudul teori kinerja dan

pengukurannya kinerja adalah keadaan atau tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. (Amirudin, 2017)

### **2.3. Kinerja Tenaga Kependidikan**

Kinerja berasal dari kata "kerja" yang artinya prestasi, atau dapat juga diartikan sebagai hasil sebuah pekerjaan. Kinerja ialah hasil pencapaian tugas seorang staff sesuai tanggung jawab dan wewenangnya. Agar bisa mencapai kinerja yang bagus tentunya tidaklah mudah, hal ini dikarenakan terlalu banyak hal-hal yang mempengaruhi kinerja seorang staff baik itu mekanisme lembaga, tim, karakter individu, maupun individualisme. Kinerja menurut istilah berasal dari kata *actual performance* atau *Job Performance*, yang berarti prestasi sebenarnya yang diraih oleh staff. (Yusuf, 2020)

Menurut Davis kinerja adalah hasil yang diukur menggunakan tiga kriteria, yaitu kualitas produk, kuantitas produk beserta pelayanan pelanggan. Proses mendefinisikan dan menyesuaikan tujuan kinerja adalah Administrasi kinerja. Manajemen beban kerja memperkenalkan peran administrator tingkat layanan. Bertanggung jawab untuk menentukan sasaran kinerja instalasi berdasarkan kebutuhan bisnis dan kinerja saat ini adalah administrator tingkat layanan. Menurut Ruky (2010:6) kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program dilaksanaksn oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkankan dan mengendalikan prestasi karyawan. (Mandasari, 2015)

Menurut Wibowo, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Anwar Prabu Mangkunegara (2007)

mengemukakan Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wilson kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pada dasarnya, kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mencakupi, kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif.

Para pelaku organisasi dan ahli manajemen SDM menjelaskan konsep tentang kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Namun arti makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Menurut Wilson, dalam mengartikan kinerja adalah sebuah hasil dari penyelesaian tugas yang telah dicapai ataff bedasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu. Kemudian tingkat terhadapnya para staff menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien disebut kinerja. Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi persyrtan yang ada.

Menurut Rukmana mengartikan tentang TAS ialah bagian dari pada tendik yang tidak boleh dipisahkan dari efektifitas program madrasah. Berdasarkan UU No. 20 Thn 2003 pasal 39 ayat 1 dijelaskan bahwa “tenaga kependidikan memiliki tugas melaksanakan pengadministrasian, mengelola, megembangkan, mengevaluasi dan memberikan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada lembaga pendidikan”.

Suprianto mengatakan bahwa kinerja atau prestasi seseorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama.

Pada dasarnya kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan banyaknya hal atau aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi pegawai adalah penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya yang dikutip A.A Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dan pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Penilaian kinerja biasanya dilakukan sekali setahun. Cara penilaiannya adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan

dengan uraian penilaian uraian pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh pegawai lainnya dalam jangka waktu satu tahun.

Ilyas dalam bukunya mengemukakan penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya pegawai dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja pegawai dengan membandingkan standar buku penampilan.

Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa, dasar dari kinerja ialah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakannya tugas oleh seorang staff tersebut. Penelitian ini memiliki beberapa indikator kinerja yaitu Kualitas dari hasil pekerjaan yaitu menilai baik tidaknya hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan, Kuantitas pekerjaan pada suatu bagian yang diberikan pimpinan kepada karyawan, Waktu yang tepat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai keinginan pemimpin, Kedisiplinan, dengan disiplin dalam bekerja memperlihatkan etos kerja yang dimiliki oleh seorang staff tertentu, Skill dalam bekerjasama dengan mitra kerja lainnya. Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerjanya. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara cepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan yakni orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan

pelayanan dalam ruang lingkup lembaga pendidikan. Kemudian arti dari kinerja tenaga kependidikan yaitu hasil dari kerja baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya pada bidang administrasi pendidikan. Sedangkan arti dari kinerja tenaga kependidikan yaitu hasil dari kerja baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dalam bidang administrasi pendidikan.

#### **2.4. Indikator Kinerja Tenaga Kependidikan**

Menurut Robbins indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.



Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016). Kinerja tenaga kependidikan juga dapat diukur dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## 2.5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang diraih melalui strategi yang ditetapkan. (Febrianto, 2015)

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Fauzi “Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya”. Menurut Mulyadi “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.” (Setiawan, 2017)

Kinerja Organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu Organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian

strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. Pengertian Pengukuran Kinerja Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout yang dikutip dari LAN dan BPKP (2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998). (Setiawan, 2017).

Dalam [www.aliciakomputer.wordpress.com/2000](http://www.aliciakomputer.wordpress.com/2000) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

## **2.6. Pengertian dan Kepemimpinan Tata Usaha**

Kepala tata usaha sekolah bertanggung jawab kepada sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah untuk memimpin, mengkoordinir, mengelola pelaksanaan tugas, dan melaksanakan urusan administrasi akademik, umum, perlengkapan, kepegawaian, dan keuangan, serta bidang kesiswaan di lingkup sekolah dan ilmu pendidikan. (Lia, 2018)

Dengan fungsinya sebagai pimpinan administrasi dan supervisor (administrator), memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala tata usaha sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola

administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menuju produktifitas sekolah.

Urusan tata usaha sekolah adalah bagian dari unit pelaksanaan teknis penyelenggara sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah atau madrasah. Tenaga administrasi sekolah atau madrasah terdiri atas kepala administrasi sekolah, atau madrasah, pelaksana urusan dan petugas layanan khusus. Administrator adalah manajer yang bekerja dengan langkah-langkah manajemen yang baik, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol. Dengan demikian target yang akan dituju dapat dicapai dengan baik. Seorang administrator bertanggung jawab dan berpegang pada amanah untuk megutamakan tugasnya dibandingkan dengan tugas-tugas lain yang bukan tugas utamanya.

Kepemimpinan kepala tata usaha adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sekolah (SDM tenaga kependidikan) untuk melakukan aktifitas dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah. Kepala tata usaha adalah pemimpin yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan, dalam hal ini kepala tata usaha berperan sebagai pemimpin pendidikan. Secara umum kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang ditetapkan dalam bidang pendidikan. Maka kepemimpinan pendidikan dalam tatanan organisasi sekolah akan berkaitan dengan kepemimpinan kepala tata usaha, hal ini disebabkan kepala tata usaha merupakan

orang yang secara formal punya otoritas untuk mengelola sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Ariani, 2020)

Law, Smith dan Sinclair dalam Uhar Suharsaputra mengemukakan posisi kepemimpinan dalam konteks sekolah sebagai berikut: *leadership, in the context of school, help bring meaning and a sense of purpose to the relationship between the leader, the staff, the students, the parent and the wider school community. Leadership is not only a matter of what a leader does, but how a leader makes people feel about themselves in the work situation and about the organization itself.* Kepala tata usaha atau kepala tenaga administrasi berperan penting dalam mengelola administrasi suatu Madrasah. Salah satu kompetensi Kepala tata usaha atau kepala tenaga administrasi adalah memastikan bahwa administrasi sekolah dapat dilaksanakan dengan baik dalam rangka menunjang pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan yang tepat oleh Kepala Sekolah, penyusunan rencana kerja sekolah, pelaksanaan pembelajaran, dan pelaporan kinerja sekolah. Tugas-tugas administrasi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik apabila sekolah memiliki Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) yang memenuhi standar, seperti tertuang dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah antara lain ditetapkannya kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah yang intinya meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial. Kepala

tenaga administrasi Madrasah berkewajiban membina tenaga administrasi sekolah melalui berbagai media dan situasi sekolah secara professional.

Rukmana (2015) mengungkapkan bahwa “Tenaga Administrasi Sekolah merupakan salah satu bagian daripada tenaga kependidikan yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari efektifitas program sekolah. Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah merupakan non teachingstaff dikenal dengan sebutan staf tata usaha (TU) yang bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah”. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 1 telah dipaparkan bahwa “Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”.

Selanjutnya Rukmana (2015) dalam Kristiawan menjelaskan “Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah dalam hal ini menempati peran penting sebagai tenaga kependidikan dengan tugasnya yang bukan hanya sekedar membantu sekolah dalam urusan administrasi melainkan meliputi beberapa kegiatan penting dalam pengembangan kualitas sekolah seperti pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis. Dengan kata lain Tenaga Administrasi Sekolah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah.

## 2.7. Peran Kepemimpinan Tata Usaha

Kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam- macam faktor, baik faktor- faktor intern maupun faktor- faktor ekstern.

Sedangkan menurut Wirjana dan Supardo dalam bukunya Kepemimpinan, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang- orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih kohesif dan masuk akal. (Rahma, 2020)

Selanjutnya kepemimpinan dalam pengertian islam berasal dari kata khalifah yang berarti wakil. Penggunaan kata khalifah setelah Rasrullah SAW.wafat, menyentuh juga maksud terkandung dalam perkataan “amir” (yang jamaknya Umara) yaitu penguasa. (Husaini, 2019)

Pengertian tata usaha menurut Pedoman Pelayanan Tata Usaha untuk Perguruan Tinggi dikutip H.M Daryanto dalam bukunya yang berjudul Administrasi Pendidikan menjelaskan bahwa “tata usaha yaitu segenap pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, mengadakan, mengirim dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi”.

George Terry dikutip oleh Rahmawati dalam bukunya Manajemen Perkantoran, menyatakan bahwa: “Tata usaha adalah pekerjaan yang meliputi penyampaian keterangan secara lisan, pembuatan warkat secara tertulis dan laporan- laporan sebagai cara untuk meringkaskan banyak hal dengan cepat guna



menyediakan suatu landasan fakta bagi tindakan control oleh pimpinan”. Sedangkan menurut Rohiat dalam bukunya Manajemen Sekolah, ketatausahaan dapat diartikan sebagai tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan informasi dan penanganan informasi yang dilakukan.

Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah dalam hal ini menempati peran penting sebagai tenaga kependidikan dengan tugasnya yang bukan hanya sekedar membantu sekolah dalam urusan administrasi melainkan meliputi beberapa kegiatan penting dalam pengembangan kualitas sekolah seperti pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis. Dengan kata lain Tenaga Administrasi Sekolah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah.

Sehingga dari definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala tata usaha adalah seseorang yang dalam upaya mengarahkan atau mempengaruhi orang lain khususnya dalam hal ini Tenaga Kependidikan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang ketatausahaan (Rahma, 2020).

## **2.8. Tugas dan Fungsi Kepala Tata Usaha**

Tugas pokok kepala tata usaha (KTU) berdasarkan keputusan Dirjen Diknasmen No. 260 dan 261 Tahun 1996 yaitu menyusun program kerja tata usaha sekolah, pengelolaan keuangan sekolah, pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa, pembinaan dan pengembangan karir bagi pegawai tata usaha sekolah, penyusunan administrasi dan perlengkapan sekolah, penyusunan

dan penyajian data/statistic sekolah dan peenyusunan laporan pelaksanaan kegiatan, pengurusan ketatausahaan secara berkala. (Wasito, 2020)

Pasal 39 ayat 1 Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengawasan, pengembangan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003).

Menurut E. Mulyasa, Manajemen Tenaga Kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Indonesia mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, kompensasi, dan penilaiain tenaga kependidikan. Semua ini perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta melaksanakan tugas dengan baik. (Mulyasa, 2012)

#### 2.8.1. Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang tidak boleh ditinggalkan. (Matin, 2013) Perencanaan adalah salah satu aspek yang memiliki peranan penting dalam menciptakan masa depan pendidikan Indonesia yang mampu menyelenggarakan layanan prima pendidikan nasional sehingga mampu membentuk insan cerdas yang komprehensif. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik itu secara kuantitas maupun

kualitas yang akan ditempatkan pada posisi-posisi yang dibutuhkan sekarang dan masa yang akan datang. Untuk merencanakan kebutuhan tenaga kependidikan seorang kepala sekolah harus mengidentifikasi atau menganalisis terlebih dahulu bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang sangat urgent dibutuhkan agar tidak terjadi kesalahan dalam *recruitment* dan penempatan posisi.

### 2.8.2. Pengadaan

Setelah merencanakan kebutuhan tenaga kependidikan baik secara kuantitas ataupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, kepala sekolah melakukan *recruitment* untuk mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat sesuai dengan klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan harus dilakukan kepala sekolah dengan cermat dan pemilihan yang ketat demi mendapatkan personalia yang tepat serta memenuhi syarat. Jika hal ini dilakukan sembarangan atau dengan kata lain terkesan sembarangan maka akan bisa jadi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah tidak akan maksimal, dan pada akhirnya akan berdampak pada ketercapaian tujuan sekolah.

### 2.8.3. Pembinaan dan Pengembangan

Setiap lembaga senantiasa selalu mengingatkan kepada personil-personilnya agar melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya demi kepentingan lembaga. Kegiatan pembinaan dan pengembangan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sangat perlu dilakukan bagi seorang kepala sekolah apabila diperjalanan karir dan masa tugas

para tenaga pendidik dan kependidikan tersebut mengalami kemunduran dan melemahnya kinerja mereka akan berpengaruh pada kualitas kerja mereka.

#### 2.8.4. Promosi dan mutasi

Seiring dengan berjalannya waktu maka seorang kepala sekolah harus sudah mengetahui potensi dan kelemahan para tenaga kependidikan agar dapat melakukan kenaikan pangkat, jabatan, atau dalam pekerjaan mereka memiliki kualitas terbaik dan kinerja yang memuaskan. Namun bagi yang terkesan malas, tidak produktif, dan tidak mampu menjalani tugas dengan baik maka kepala sekolah dapat melakukan mutasi demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian.

Adapun fungsi Kepala Tata Usaha yaitu perencanaan administrasi program dan anggaran sekolah, koordinator administrasi ketatausahaan, pengelola administrasi program, penyusunan laporan program anggaran dan Pembina staf.

### **2.9. Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan**

Strategi Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Kepala tata usaha yang profesional dapat memahami apa yang dibutuhkan ketatausahaan sehingga memudahkan dalam melakukan pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan. Adanya upaya yang dilakukan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan harus memiliki sejumlah kompetensi, keterampilan, serta mampu memotivasi tenaga kependidikan. (yusuf m. , 2020)

Megan berpendapat bahwa kompetensi manajerial kepala tata usaha akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Kemampuan kepala tata usaha dalam melakukan komunikasi, bekerjasama, visi,

manajemen, strategi dan orientasi hasil, pengambilan resiko, pengambilan keputusan serta kreativitas kepala tata usaha dalam membuat program dan kegiatan akan menentukan hasil kinerja tenaga kependidikan. Faktor-faktor tersebut merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer yang sukses.

Keberhasilan proses administrasi dalam sebuah lembaga pendidikan ditentukan dari bagaimana manajemen yang dilakukan oleh kepala tata usaha. Karena kepala tata usaha sebagai pemimpin yang mengkoordinir proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Beberapa usaha kepala tata usaha yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa, yaitu:

#### 2.9.1. Pembinaan Disiplin

Peningkatan kinerja tenaga kependidikan dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala tata usaha dituntut untuk bisa menanamkan sikap disiplin dalam kepribadian tenaga kependidikan. Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala tata usaha dalam kaitannya menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, yaitu dengan memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.

#### 2.9.2. Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal penting dalam setiap melakukan aktivitas. Tenaga kependidikan dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal

apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan. Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya seorang tenaga kependidikan berkeinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan arsip dengan tujuan agar bisa menguasai ilmu kearsipan dengan baik yang nantinya berguna dalam mengarsip dokumen madrasah. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu, misalnya seorang tenaga kependidikan mau melakukan pekerjaan dengan harapan nantinya akan mendapat pujian atau imbalan. Berkaitan dengan hal tersebut kepala tata usaha harus memiliki keahlian dalam memotivasi tenaga kependidikan agar senantiasa mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya utamanya yang berhubungan dengan proses administrasi madrasah. (Yusuf M., 2020)

### 2.9.3. Penghargaan (rewards)

Penghargaan sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh tenaga kependidikan akan dapat mendorong tenaga kependidikan untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya. Adanya penghargaan dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negatif.

#### 2.9.4. Persepsi

Persepsi yang dimaksudkan disini adalah kemampuan kepala tata usaha dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Persepsi yang tepat dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan mampu menciptakan persepsi yang baik, kepala tata usaha dapat membuat lingkungan kerja bagi menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

#### 2.9.5. Mengikuti Pelatihan

Pelatihan adalah untuk melakukan perubahan atau mengubah perilaku pegawai atau manajer dari difensif atau stagnan keperilaku progresif. Pelatihan berfokus pada perbaikan kinerja dimasa depan. Dengan mengikuti pelatihan maka pegawai dapat menambah pengetahuannya sehingga mereka dapat bekerja professional sesuai bidang keahliannya.

Manfaat pelatihan bagi para pegawai, yaitu 1) bantuan regular, sehingga mereka bisa memecahkan masalah-masalah pekerjaan. Jika pemateri dari pelatihan membimbing secara konstruktif, maka pelatihan dapat mengubah suatu kesalahan atau masalah pekerjaan menjadi sebuah situasi pembelajaran, 2) Stimulus bagi seseorang yang selama ini hanya bekerja asal-asalan. Dengan diikutsertakannya para tenaga kependidikan dalam pelatihan, hal ini menunjukan perhatian pemimpin pada apa yang dikerjakan pegawai dan meningkatkan kinerja mereka.

#### 2.9.6. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah alat yang pimpinan gunakan untuk mempengaruhi kinerja. Penilaian kinerja ialah menilai kinerja seorang pegawai selama setahun lalu. Dengan demikian rvaluasi kinerja yang baik tidak hanya merangkum masa lalu, juga menciptakan kinerja dimasa yang akan datang. Begitu banyak manfaat dari evaluasi kinerja, salah satunya untuk memperjelas tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengeluarkan pendapat dan keprihatinan pegawai dalam bekerja. Sehingga pemimpin mengetahui senang dan keluh kesah yang pegawai rasakan saat bekerja. Kemudian menjadi bahan intropeksi bersama yang terpenting dalam melakukan evaluasi kinerja ialah tidak hanya merangkum masa lalu, tetapi menetapkan kinerja yang akan datang.

#### 2.10. Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dapat kita lihat sebagai berikut:

- 2.10.1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad yusuf, tahun 2020 yang berjudul “Strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTS N 1 Lamongan” metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa MTS N 1 Lamongan ini merupakan Madrasah tsanawiyah yang paling tertua dan memiliki siswa-siswi terbanyak di lamongan, kemudian di madrasah tersebut menjadi pusat pelayanan satu pintu bagi lembaga madrasah tsanawiyah sekitaran Lamongan. Di MTS N 1 lamongan ini pengelolaan tata usahanya bisa dikatakan baik karena bias



dilihat dari segi tenaga kependidikannya yang selalu mengerjakan tugasnya sesuai yang diinginkan dan kepala tata usaha dapat memimpin dengan baik.

2.10.2. Penelitian yang dilakukan oleh Fildzah Nurfadilatur rohmah tahun 2019 dalam skripsinya yang berjudul “Stretegi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Blitar” metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dalam penelitiannya di dalam Madrasah tsanawiyah Negeri 4 Blitar masih banyak pegawai dalam tata usaha ini yang tidak sesuai dengan penempatan keahlian masing-masing individu sehingga pemahamannya kurang mengenai tugas-tugas yang diberikan oleh kepala tata usaha.

2.10.3. Penelitian yang dilakukan oleh Isna ayyussaur rahma tahun 2020 dalam skripsinya yang berjudul “Strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di SMP N 1 Gembol” metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dalam penelitiannya peneliti berfokus pada Strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, peneliti tidak membahas peran kepala sekolah beserta manajemennya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah membahas tentang Strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data

melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada lokasi penelitian.

### 2.11. Kerangka Pikir

