

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **1. Tenaga Kependidikan**

###### **1.1. Pengertian Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan adalah sekumpulan tenaga personil yang ikut serta di dalam penyelenggaraan lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan memahami falsafah dan ilmu pendidikan serta memiliki kompetensi pendidik dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan mikro atau makro atau penyelenggaraan pendidikan (Rifa'i et al., 2023).

Menurut Yahya dalam (Amiruddin, 2018), pendidikan terkait dengan aktivitas mengajar. Istilah ini berasal dari kata "pendidik" dengan awalan "ke" dan akhiran "an", menunjukkan proses atau tindakan mengajar. Di Indonesia, istilah pendidikan sering merujuk pada bidang keguruan dan ilmu pendidikan, serta mencakup semua individu yang terlibat dalam proses pendidikan.

Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bab 1 pasal 1 menyebutkan bahwa tenaga kerja kependidikan adalah anggota Masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal ini maka Masyarakat dengan kriteria dan standar tertentu diangkat untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan pada satuan pendidikan seperti pendidik, kepala madrasah, pengawas, laboran, pustakawan, peneliti, dan tenaga teknis administrasi penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XI pasal 39 ayat 1 mengatakan bahwa tugas pokok dari tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Indonesia, 2003).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang ingin diperlihatkan, dan kemampuan seseorang. Kinerja atau (performance) sudah menjadi kata yang terkenal dan

sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja menurut Bastian dalam buku Sofyan adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu tugas dalam sebuah organisasi atau lembaga, untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi atau lembaga tersebut (Kbbi, 2016).

Menurut Yahya, profesi tenaga kependidikan adalah pekerjaan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, dilakukan dengan keterampilan dan keahlian khusus, serta mengikuti norma yang berlaku. Mereka adalah individu yang bekerja di lembaga pendidikan, memahami konsep dan ilmu pendidikan, serta bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan baik dalam skala besar maupun kegiatan sehari-hari.

Hasbulloh menjelaskan bahwa tenaga kependidikan merujuk pada individu yang menjalankan tugas tertentu untuk mencapai tujuan spesifik di lembaga pendidikan atau sekolah, sering disebut sebagai pegawai. Lembaga pendidikan perlu memastikan kesejahteraan personal tenaga kependidikan agar mereka mendapatkan pengakuan yang sesuai dengan prestasi kerja dan tanggung jawab yang mereka laksanakan.. Seperti yang terdapat dalam Surat Taha ayat 118-119, sebagai berikut:

إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ ۖ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَىٰ

Artinya : “Sungguh, ada (jaminan) untukmu di sana, engkau tidak akan kelaparan dan tidak akan telanjang. Dan sungguh, di sana engkau tidak akan merasa dahaga dan tidak akan ditimpa panas matahari.” (Qs. Taha : 118-119).

Menurut (Al-Suyuti, Al-Mahalli, 2005), ayat-ayat tersebut mengungkapkan bahwa segala kebaikan berasal dari Allah, dan Dia memiliki kekuasaan mutlak untuk memberikan rahmat-Nya kepada siapa pun yang dikehendaki-Nya. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan yang layak dan memadai adalah anugerah Allah yang melimpah. Oleh karena itu, manusia seharusnya berserah diri kepada-Nya dan bergantung pada-Nya dalam mencari kesejahteraan hidup, termasuk dalam konteks tugas dan prestasi kerja yang telah dicapai.

Menurut (Salam, 2014), pencapaian tujuan dan target organisasi atau lembaga pendidikan harus menghasilkan manfaat yang berkelanjutan bagi kehidupan tenaga kependidikan. Setiap individu yang bekerja memiliki tujuan, termasuk pencapaian kesejahteraan pribadinya. Kurangnya perhatian terhadap tujuan individu ini dari manajemen atau kepala lembaga pendidikan dapat mengakibatkan penurunan kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, mewujudkan kesejahteraan tenaga kependidikan harus menjadi bagian dari program organisasi atau lembaga pendidikan. Upaya tersebut termasuk pemenuhan hak-hak mereka, seperti gaji yang layak, tunjangan sesuai dengan beban kerja, jaminan keamanan dan kesehatan, serta hak sosial seperti hak untuk berserikat. Dengan memenuhi kebutuhan ini, tenaga kependidikan akan merasa aman dan terhindar dari rasa takut terhadap ketidakadilan atau kekurangan dalam hidup mereka, keluarga, dan lingkungan mereka.

Pasal 140 Ayat 1 ( RPP, Bab XII/2005) menyatakan bahwa tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan.

Tugas pokok tenaga kependidikan sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XI pasal 39 ayat 1 disebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dalam proses pembelajaran di sekolah/madrasah terdapat suatu subsistem/komponen yang saling berkaitan. Satu di antara subsistem/komponen tersebut adalah tenaga administrasi madrasah di jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keberadaan tenaga administrasi tersebut akan sangat mendukung meningkatnya mutu dan pelayanan pendidikan apabila memiliki kualifikasi dan kompetensi minimal sesuai dengan syaratnya. Peran dari tenaga sumber daya

manusia di dalam memperlancar tata administrasi sekolah sangatlah penting serta tidak dipisahkan antara komponen yang satu dengan yang lain. Di samping itu dibutuhkan suatu keahlian juga keterampilan di dalam menguasai dalam bidang tata administrasi sekolah tersebut. Maka dari itu sangat di perlukan tenaga tata administrasi yang ada sangat terampil, handal, serta paham akan job diskripsinya. (Ushansyah, 2017).

Menurut (Muspawi, 2022) tenaga Administrasi sekolah adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Mereka merupakan non teaching staff yang bisa dikenal dengan sebutan staf tata usaha (TU). Tata usaha sekolah juga berperan dengan tenaga administrasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Kedudukan dan peran tenaga administrasi yang begitu penting dalam pengelolaan suatu sekolah sehingga pemerintah melalui permendiknas Nomer 24 Tahun 2008 menetapkan standar tenaga administrasi sekolah. Standar ini mengatur tentang klarifikasi dan kompetensi minimal yang harus dipenuhi oleh tenaga administrasi sekolah.

Tenaga administrasi sekolah juga berfungsi sebagai pengelola administrasi sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana persarana, hubungan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, kesiswaan, kurikulum dan layanan khusus. Tenaga administrasi sekolah juga berperan aktif dalam memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Kedudukan dan peran tenaga administrasi yang begitu penting dalam pengelolaan suatu sekolah. Administrasi pendidikan juga sebagai substansi gagasan yang meliputi pengelolaan gedung dan perlengkapan sekolah, pengelola keuangan sekolah pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

Menurut (Sulistiyono, 2021) Kompetensi tenaga administrasi sekolah harus berkembang mengikuti perubahan dan kemajuan di bidang kependidikan khususnya dan kemajuan dibidang teknologi informasi dan komunikasi umumnya. Tingkat kompetensi yang dimiliki tenaga administrasi dalam mengelola administrasi sekolah ikut menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Kompetensi tenaga administrasi yang belum memenuhi standar dapat

dikembangkan menjadi tenaga administrasi yang memenuhi standar pengelolaan dan pembimbingan yang terarah oleh kepala sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah mempunyai kewajiban mengelola staf administrasi untuk mengarahkan, memperdayakan, menggerakkan dan mengembangkan guna membantu mencapai tujuan sekolah.

Teori manajemen tenaga kependidikan merupakan landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di bidang pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen efektif tenaga kependidikan memiliki keterkaitan erat dengan teori manajemen sumber daya manusia yang dikembangkan oleh Gary Dessler (Subhan Subhan & Fitria Ningsih, 2024). Penelitian juga menyoroti pentingnya kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan (Febrianti & Mujahidah, 2024). Selain itu, terdapat standar nasional pendidikan yang mengatur manajemen tenaga pendidik dan kependidikan sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan (Waruwu et al., 2024).

Pengelolaan tenaga kependidikan juga mencakup aspek motivasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerja. Studi menunjukkan bahwa motivasi kerja, tingkat kesejahteraan, dan kepemimpinan berpengaruh pada kinerja tenaga kependidikan (Priyono & Saraswati, 2023; Regina Mega Pratiwi et al., 2023). Selain itu, analisis motivasi kerja dan kinerja tenaga kependidikan juga menjadi fokus penelitian untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas layanan (Budiarti, 2020).

Dalam konteks pengembangan profesionalisme, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme kerja tenaga kependidikan memiliki peran penting (Julaekha et al., 2022a). Selain itu, manajemen pendidikan Islam juga memengaruhi sistem pendidikan, pengelolaan pendidikan, dan tenaga kependidikan (Nurhayati & Imron Rosadi, 2022a; Subronto et al., 2021). Penerapan teori-teori manajemen dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Topan Iskandar, 2021).

Berdasarkan teori dan definisi di atas, tenaga kependidikan dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai individu yang diangkat dan mengabdikan diri untuk menunjang penyelenggaraan proses pendidikan di satuan pendidikan. Mereka

melaksanakan berbagai tugas administratif, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Tenaga kependidikan ini mencakup berbagai profesi seperti TU, bendahara, laboran, pustakawan, penjaga sekolah, dan tenaga administrasi, yang masing-masing memiliki peran penting dalam menjaga kelancaran dan mutu pendidikan di lembaga mereka masing-masing.

### **1.2.Hak Dan Kewajiban Tenaga Kependidikan**

Hak yang melekat pada diri tenaga kependidikan sebagaimana dipaparkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
2. Memperoleh penghasilan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
3. Memperoleh pembinaan karir sesuai dengan tuntunan pengembangan kualitas.
4. Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
5. Memperoleh kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. (Amiruddin, 2018)

Sedangkan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh tenaga kependidikan adalah:

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

### 1.3. Jenis-jenis Tenaga Kependidikan

(Danim, 2002) Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keintereliasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna educational outcomes, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.

Tenaga kependidikan sebagaimana termaktub di dalam peraturan pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 1992 tanggal 17 juli 1992. Dalam PP tersebut (pasal 3 ayat 1 sampai 3) disebutkan beberapa jenis tenaga dalam lingkungan ketenagaan pendidikan, yaitu sebagai berikut.

1. Tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, administrasi, pustakawan, laboran, teknisi, sumber belajar, dan penguji.
2. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
3. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.

Menurut (Rifa'i et al., 2023), tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang melekat di dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja tetapi mencakup keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan ditinjau dari jabatannya tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Tenaga struktural. Merupakan bagian tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum pimpinan serta bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan peserta didik di sekolah dan Madrasah.
2. Tenaga fungsional. Merupakan bagian tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional koma yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.

3. Tenaga teknis kependidikan. Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Termasuk dalam jenis tenaga kependidikan adalah pengelolaan sistem pendidikan, seperti kepala kantor dinas pendidikan di tingkat provinsi atau kabupaten/kota. Jika hendak diperluas, tenaga kependidikan sesungguhnya termasuk tenaga administrative bidang pendidikan, yang berfungsi sebagai subjek yang menjalankan fungsi mendukung pelaksanaan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 23 (1) Standar tenaga kependidikan selain pendidik merupakan kriteria minimal kompetensi yang dimiliki tenaga kependidikan selain pendidik sesuai dengan tugas dan fungsi dalam melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses Pendidikan pada Satuan Pendidikan.

(Danim, 2002) Dengan demikian secara umum tenaga kependidikan dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu :

1. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih;
2. Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan;
3. Tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar;
4. Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah;
5. Tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Tenaga kependidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah, anggota Masyarakat yang bertugas dalam menunjang aktivitas Pendidikan.

#### 1.4. Peran Tenaga Kependidikan

Peran adalah perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.<sup>1</sup> Selanjutnya menurut pendapat Soerjono Soekanto mengenai peran, bahwa: Peran (role) merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka hal itu berarti dia menjalankan suatu peran. Kedua tidak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung dengan yang lain dan sebaliknya. Setiap orang memiliki macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya. Hal ini sekaligus berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan masyarakat kepadanya, (Soekanto, 2013).

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa peran memiliki arti suatu perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat atau lembaga. Dalam hal ini Tenaga kependidikan perlu menjalankan peranannya sesuai dengan hak dan kewajiban yang diberikan untuk melaksanakan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Tenaga kependidikan mencakup seluruh tenaga yang ada dalam suatu organisasi pendidikan, khususnya tenaga guru dan staff. Tenaga kependidikan memiliki peran yang tidak mudah selain yang berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan rumit dan kompleks, baik mencakup soal perencanaan, pendanaan serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. dengan ini juga berkaitan dengan skill tenaga kependidikan yang dituntut mampu mengikuti perkembangan yang mampu menghasilkan suatu layanan yang berkualitas.

Hal ini tenaga kependidikan dapat diartikan sebagai penunjang suatu berlangsungnya awal kegiatan sampai dengan akhir kegiatan yang dibantu oleh salah satu bidang yang terdapat dalam bidang tenaga kependidikan yang memiliki tugas dalam menangani administrasi pendidikan adalah staff administrasi atau tenaga personalia. Pengertian tenaga kependidikan sendiri menurut (Purwanto, 2019), bahwa Tenaga kependidikan merupakan faktor penting dalam keseluruhan perangkat penggerak pendidikan. Dalam pengelolaan tenaga kependidikan mulai

dari perencanaan dan pengeorganisasian yang menjadi titik penekanannya adalah personel itu sendiri.

Dalam bidang tenaga kependidikan pada satuan pendidikan terdapat komponen atau sub sistem yang saling berkaitan dengan proses pembelajaran yang memiliki peran meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanan pendidikan sekaligus mendukung proses pembelajaran di madrasah. Salah satu sub sistem atau komponen tersebut adalah tenaga administrasi sekolah (TAS/M). Standar kualifikasi tenaga administrasi sekolah (TAS/M) harus memiliki kompetensi sesuai dengan standar yang disyaratkan, karena dengan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga administrasi akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang mempengaruhi mutu pendidikan dan pelayanan administrasi. Administrasi dapat diartikan secara luas dan sempit, ada beberapa pendapat ahli mengenai arti dari administrasi secara luas dan sempit. Jadi secara umum atau pengertian administrasi secara sempit sebagai berikut jika administrasi ditelaah artinya yaitu asal kata dari : “Ad” dan “Ministrare” yang berarti “bantuan”. Artinya administrasi merupakan suatu bantuan agar usaha kita dapat dilakukan dengan lancar dan terarah dalam mencapai tujuan dengan tepat tanpa pemborosan apapun.

Menurut Oemar Hamalik, administrasi adalah usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun materil) secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Ibnu Samsi menyatakan administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama sekelompok orang yang menggunakan fasilitas guna memperlancar dan mengefisienkan pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Sehingga administrasi dalam arti sempit administrasi ialah segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, catat mencatat, surat menyurat, penataan, kesekretariatan, atau ketata-usahaan (clerical work).

Sedangkan yang dimaksud dalam arti luas ialah mencakup semua kegiatan yang perlu diorganisir dengan melalui penentuan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sampai kepada penilaian. Suryana, (2018;34) Definisi administrasi yang telah dikemukakan di atas secara redaksional memiliki

perbedaan satu sama lain. Akan tetapi hal tersebut secara prinsip terdapat persamaan di dalam unsur-unsurnya yang meliputi antara lain:

- a. Administrasi merupakan kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk memenuhi sesuatu tujuan,
- b. Administrasi merupakan proses berupa kegiatan-kegiatan atau rangkaian kegiatan, atau memerlukan langkah-langkah kegiatan yang bertahap dan bersinambungan,
- c. Administrasi mendayagunakan dan memanfaatkan sumber-sumber potensi yang ada dan sesuai dengan tujuan,
- d. Adminnistrasi merupakan proses kerjasama dalam mencapai tujuan.

Menurut Sondang P. Siagian dalam Qurtubi (2019:10) menyatakan bahwa: Administrasi dipahami secara keseluruhan proses pelaksanaan dari pada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jadi administrasi dapat dikatakan sebagai manajer apabila semua para administrator memfokuskan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan situasi dan keadaan yang bersifat intern dalam organisasi. Sehingga itu semua masuk dalam konsep manajemen pendidikan, apabila dilihat dari perspekti Al-qur'an mendukung unsur-unsur fleksibel, efektif, efisien, terbuka, kooperatif, dan partisipan.

Tenaga administrasi sekolah (TAS/M) adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan di madrasah. Sub sistem/kompenen tersebut merupakan non teaching staff yang bertugas di madrasah yang sering disebut Tata Usaha. Peran utama tenaga tata usaha madrasah yaitu membantu tugas kepala madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan. Tenaga tata usaha harus mengetahui tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diemban sebagai pedoman sebelum melaksanakan tugas pekerjaan. Kinerja staff sebagai bentuk efisiensi kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Kualifikasi tenaga administrasi sekolah/madrasah menurut peraturan menteri pendidikan nasional No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus.

- a. Kepala Tenaga Administrasi SD/MI/SDLB Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar. Kualifikasi kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB adalah sebagai berikut:
  - 1) Berpendidikan minimal lulusan SMK atau sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
  - 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut:
  - 1) Berpendidikan minimal D3 atau yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
  - 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- c. Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB Kepala tenaga administrasi SMA/SMK/MAK/SMALB berkualifikasi sebagai berikut:
  - 1) Administrasi pendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 dan sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun.
  - 2) Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

- d. Pelaksanaan Urusan Administrasi Kepegawaian Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 Orang.
- e. Pelaksanaan Urusan Administrasi Keuangan Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
- f. Pelaksanaan Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.
- g. Pelaksanaan Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.
- h. Pelaksanaan Urusan Administrasi Persuratan Dan Pengarsipan Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program study yang relevan.
- i. Pelaksanaan Urusan Administrasi Kesiswaan Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki 9 (sembilan) rombongan belajar.
- j. Pelaksanaan urusan Administrasi Kurikulum Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.
- k. Pelaksanaan Administrasi Umum untuk SD/MI/SDLB Berpendidikan minimal SMK/MAK/SMA/MA atau sederajat.
- l. Penjaga Layanan Khusus 1) Penjaga Sekolah/ Madrasah Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat. 2) Tukang Kebun Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sderajat dan diangkat apabila luas lahan kebun sekolah/madrasah minimal 500 M<sup>2</sup>. 3) Tenaga Kebersihan Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat. 4) Pengemudi Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTS atau yang sederajat, memiliki SIM yang sesuai, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki kendaraan roda empat. 5) Pesuruh Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

Sampai saat ini belum banyak penelitian yang menjabarkan mengenai administrasi pendidikan karena pandangan masyarakat terhadap administrasi pendidikan hanyalah seputar rangkain kerja tata usaha sekolah dalam arti sempit. Tetapi perlu diketahui pada kenyataanya administrasi memiliki peran penting dalam pelayanan sekolah. Untuk mendukung berjalannya administrasi sekolah pada satu pendidikan sangat erat kaitannya seperti Departemen Pendidikan pada tingkat nasional, Pemerintah Provinsi pada tingkat regional, dan pemerintah Kabupaten/Kota pada tingkat daerah, serta instansi kemasyarakatan yang berkepentingan terhadap pendidikan. sehingga dapat disimpulkan administrasi pendidikan merupakan penerapan ilmu administrasi dalam pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha dalam praktek pendidikan.

## **2. Kinerja Tenaga Kependidikan**

### **2.1. Pengertian Kinerja Tenaga Kependidikan**

Kinerja (*Performance*) dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban, atau tugas. Merujuk pada pendekatan etimologis diatas, kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pelaksana administrasi sekolah dan pembimbing dalam upaya menunjang keberhasilan pengelolaan sistem pendidikan di sekolah.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 Pasal 1, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal ini, individu dengan kriteria dan standar tertentu diangkat untuk membantu penyelenggaraan proses pendidikan pada satuan pendidikan, seperti pendidik, kepala madrasah, pengawas, laboran, pustakawan, peneliti, dan tenaga teknis administrasi pendidikan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bab XI pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa tugas utama tenaga kependidikan adalah

melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Menurut sudaryono (2017:66) kinerja didefinisikan sebagai segala hal yang kita lakukan maupun kita kerjakan agar berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini kinerja didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Supratikno dkk, (2006:12) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu konstruk *multidimensional* yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi oleh pihak tertentu guna mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi sesuai visi organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional (Sahat Simbolon et al., 2023). Kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang selama periode yang telah ditentukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam proses pelaksanaan tugas pegawai hal tersebut tentu ada standar hasil kerja, target, dan kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja adalah hasil pekerjaan secara keseluruhan. Kinerja yang dihasilkan pegawai tentu sesuai dengan aturan dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Kinerja juga mengacu pada pencapaian tujuan Perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kinerja tenaga kependidikan adalah pekerjaan dengan tujuan tertentu yang dilaksanakan oleh orang yang pekerjaannya berhubungan dengan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Menurut Mangkunegara & Prabu (2024), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Hasibuan (2022) kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau

pekerjaannya. Kinerja dalam lingkup institusi pendidikan melibatkan seluruh sumber daya manusia baik tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan yang ada di sekolah tersebut.

Kinerja tenaga kependidikan merujuk pada Rivai dan Basri (2005) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama. Manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi: sasaran yang dicapai; kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta efektifitas kerja.

Kinerja tenaga kependidikan merupakan hasil dari upaya yang dilakukan oleh individu-individu yang bekerja di bidang pendidikan, seperti staf administrasi, pustakawan, dan tenaga kependidikan lainnya, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (Tambunan et al., 2022). Kinerja yang baik dari tenaga kependidikan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan lembaga pendidikan, baik dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa dan dosen (Husnul Khatimah, 2023a), maupun dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan oleh lembaga tersebut (Sudirman et al., 2021).

Dalam konteks manajemen pendidikan, pengelolaan tenaga kependidikan juga melibatkan peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme kerja tenaga kependidikan (Julaekha et al., 2022b). Selain itu, strategi pengembangan tenaga kependidikan, supervisi kepegawaian, dan pelatihan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan kinerja dan mutu layanan pendidikan.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang kinerja tenaga kependidikan dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga kependidikan merupakan sebuah kemampuan yang diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja yang menjadi sebuah kewajiban seseorang dengan tujuan tertentu yang dilakukan oleh orang-orang yang bekerja di bidang administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan di lembaga pendidikan.

## 2.2. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Indikator kinerja adalah tanda-tanda gambaran dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanda-tanda tersebut adalah variabel yang harus dapat diperhitungkan atau diukur dengan alat ukur yang jelas. Menurut (Leksono, 2020) Ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: a. Kualitas kerja Tugas karyawan baik dari keterampilan, kemampuan karyawan, dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan. b. Kuantitas kerja Jumlah aktifitas kinerja yang dapat diselesaikan oleh karyawan dan dinyatakan dalam kuantitas. c. Ketepatan waktu Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada. d. Efektivitas Meningkatkan dan memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku yang ada). e. Komitmen Karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan dapat bertanggung jawab terhadap instansi atau perusahaan.



**Gambar 2.1. Pengukuran Kinerja Tendik**

### 2.3.Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

(Mangkunegara, 2016) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya:

**a. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Faktor kemampuan terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan real (*Knowledge + Skill*). Artinya, seseorang yang memiliki IQ tinggi dan di tunjang dengan pendidikan yang memadai serta terampil dalam melaksanakan tugasnya, ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

**b. Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang agar terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan mempunyai banyak aspek dan dapat berdampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan hasil prestasi. Faktor-faktor tersebut antara lain budaya organisasi (Akib et al., 2022), kemampuan individu, motivasi, dukungan yang diterima, karakteristik pekerjaan, dan hubungan organisasi (Mulyapradana et al., 2020). Gaya kepemimpinan, seperti konsep kepemimpinan dan powership, juga terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi (Sholeh, 2023). Selain itu, faktor-faktor seperti kepemimpinan dari pimpinan kantor, peluang pengembangan karir, dan motivasi intrinsik berperan dalam menentukan kinerja tenaga kependidikan (Sunarya, 2022).

Selain itu, stres, konflik di tempat kerja, dan kompetensi telah disorot sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja (Wardhana et al., 2021). Faktor eksternal seperti model pelatihan dan pengembangan terbukti berdampak terhadap kinerja tenaga kependidikan (Windasari, Kharisma, et al., 2024). Kompetensi, motivasi, dan iklim organisasi yang positif ditegaskan sebagai hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi (Husnul Khatimah, 2023b). Motivasi diidentifikasi sebagai faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja guru SMK di Surabaya (Nadyanti & Dewi, 2024).

Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti keadilan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja staf pendidikan (Asnur & Bachtiar, 2022). Lingkungan kerja, termasuk beban kerja dan kondisi tempat kerja, telah diakui sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan (Amandawati, 2022). Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif dapat mengarah pada peningkatan mutu pendidikan dan hasil belajar siswa (Waruwu et al., 2024).

Kinerja tenaga kependidikan dipengaruhi oleh kombinasi beberapa faktor mulai dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi hingga motivasi, lingkungan kerja, dan praktik manajemen. Memahami dan mengatasi faktor-faktor ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja staf pendidikan dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan.

#### 2.4. Penilaian Kinerja

Persoalan penting dalam manajemen adalah penilaian. Beberapa istilah merujuk pada pentingnya penilaian ini dalam sebuah organisasi, di antaranya W. Edward Deming dengan PDCA (Plan, Do, Check, Action), Terry dengan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dan beberapa teori fungsi manajemen lainnya seperti Fayol, Gullick, Dale, Koonts & O'donnel, Newman, Stoner yang seluruhnya menetapkan fungsi penilaian sebagai fungsi manajemen sebuah organisasi seperti yang penulis rangkum dalam tabel berikut (Rifa'i, 2019).

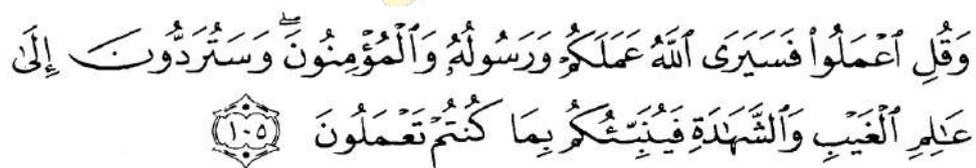
Tabel 2.2 Fungsi Manajemen menurut para ahli

Deming	Terry	Fayol	Gullick	Dale	Koonts & O'donnel	Newman	Stoner
Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning	Planning
Do	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing	Organizing
Action	Actuating	Commanding Coordinating	Staffing Directing Coordinating	Staffing Directing Innovating Representing	Staffing Directing	Assembling of Resources Directing	Leading
Check	Controlling	Controlling	Reporting Budgeting	Controlling	Controlling	Controlling	Controlling

Sumber: (Fattah, 2012; Handoko, 2001; Liputo, 1988)

Penilaian kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui kadar profesionalisme sumber daya manusia serta seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai (Rifa'i, 2019).

Dalam literatur kepustakaan, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) sering digunakan secara berganti. Dalam Al- qur'an Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105.



وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Setelah ayat yang diatas menganjurkan bertaubat dalam melakukan kegiatan nyata, antara lain membayar zakat dan bersedekah, kini mereka diminta untuk melakukan aneka aktivitas lain, baik yang nyata maupun yang bersembunyi.

Dapat juga dikatakan bahwa ayat diatas bagaikan menyatakan: “katakanlah, wahai Muhammad saw, bahwa Allah menerima taubat,” dan katakanlah juga “Bekerjalah kamu, demi karena allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka allah akan melihat, yakni menilai dan member ganjaran amalan kamu itu, dan rasul-nya serta orang- orang mukmin akan melihat dan menilainya juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal- amal kamu itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan melalui kematian kepada allah swt. Yang Maha

*Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan- Nya kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang kamu kerjakan, baik yang tampak kepermukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati.”* M. Quraish Shihab, (Tafsir Al-Misbah, vol. 15, 711-712.)

Terbaca diatas bahwa, setelah penyampaian harapan tentang pengampunan Allah swt. Ayat ini melanjutkan dengan perintah beramal saleh. Agaknya hal ini perlu karena, walaupun taubat telah diperoleh, tetapi waktu yang telah lalu dan yang pernah diisi dengan kedurhakaan, kini tidak mungkin kembali lagi. Manusia telah mengalami kerugian dengan berlalunya waktu itu tanpa diisi oleh kebajikan. Karena itu, ia perlu giat melakukan aneka kebajikan agar kerugian tidak terlalu besar.

Hadis rasulullah SAW dari Abdullah bin Umar bahwa Nabi SAW bersabda, *berikanlah upah pekerja sebelum kering keringat-keringatnya.* (HR. Ibn Majah, Abu Hurairah, dan Thabrani).

Pendapat atau kaidah hukum yang menyatakan : “Besar gaji disesuaikan dengan hasil kerja.” Pendapat atau kaidah tersebut menuntun kita dalam mengupah orang lain disesuaikan dengan porsi kerja yang dilakukan seseorang, sehingga dapat memuaskan kedua belah pihak.

Penilaian kinerja tenaga kependidikan merupakan suatu proses penting dalam meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan di berbagai lembaga pendidikan (Saptono et al., 2020). Penilaian kinerja tenaga kependidikan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada institusi pendidikan secara keseluruhan dan dapat menjadi penentu prestasi dan kinerja tenaga kependidikan (Okvi Maharani & Ida Rindaningsih, 2023). Penilaian kinerja merupakan metode untuk mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja (Abdillah et al., 2022). Pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan melalui penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (Husnul Khatimah, 2023b). Penilaian kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dengan penilaian kinerja ini akan dapat diketahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan/ditugaskan (Rifa’i, 2019).

(Prawirosentono, 2011) menggunakan beberapa istilah secara beragam yang menunjukkan makna penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Peninjauan kembali kinerja (*performance review*)
- b. Peninjauan ulang atas karyawan (*employee review*)
- c. Peninjauan ulang atas karyawan (*personel review*)
- d. Peringkat Kinerja (*performance rating*)
- e. Evaluasi atas karyawan (*employee evaluation*)
- f. Peninjauan ulang atas jasa (*merit review*)
- g. Peninjauan ulang (*review*)

Dessler dalam (Edy Sutrisno, 2007) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

- a. Keterampilan merencanakan
- b. Keterampilan mengorganisasi
- c. Keterampilan mengarahkan
- d. Keterampilan mengendalikan
- e. Menganalisis masalah

Sebagai gambaran, dalam uraian berikut disajikan beberapa pengertian penilaian kinerja yang dirangkum dari beberapa pakar manajemen sumber daya manusia. Schuler dan Jackson mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh kepala sekolah/madrasah untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual tentang bagaimana hasil pekerjaan mereka dipandang dari kepentingan sekolah. Penilaian kinerja formal adalah suatu proses yang ditetapkan untuk mengevaluasi kinerja guru secara teratur dan sistematis atas seluruh tingkat pekerjaan/ jabatan (Julaekha et al., 2022b).

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar- standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding. Kaji banding

internal dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan, dan kinerja tahun terakhir (Tambunan et al., 2022).

Selain menjaga kemutakhiran sistem kinerja yang dirancang, perlu dipelihara beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan, komitmen, keterlibatan *Stakeholder*, dan lain-lain yang pada dasarnya untuk selalu menjaga spirit agar bersikap, “ hari ini lebih baik dari pada kemarin dan besok lebih baik dari pada hari ini.” (Mahmudi, 2022).

Werther dan Davis dalam (Rifa'i, 2019) mendeskripsikan sepuluh manfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan jika diterapkan dengan baik yaitu:

- a) Performance Improvement, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) Compensation adjustment, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) Placement decision, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d) Training and development needs, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) Career planning and development, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f) Staffing process deficiencies, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) Informational inaccuracies and job-design errors, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) Equal employment opportunity, yaitu menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i) External challenges. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan

penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

- j) Feedback, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

### 3. Strategi Kepala Madrasah

#### 3.1. Pengertian Strategi

Dalam Bahasa Yunani, strategi yaitu *strategos* yang berasal dari kata *stratos* yang berarti militer, *ag* yang berarti pemimpin. Strategi pada posisi awal diartikan sebagai posisi jenderal dalam merumuskan rencana untuk mengalahkan musuh dan memenangkan perang. Strategi adalah proses penentuan arah kemana suatu perusahaan harus bergerak untuk menyelesaikan semua misinya. Seperti diketahui, pencapaian tujuan suatu organisasi harus disertai dengan rencana tindakan yang terperinci. (Rahim dan Radjab, 2017:37)

Chandler (1962) mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya. Strategi menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977), seperti yang dikutip oleh Rangkuti (2005:4): "Strategi adalah tanggapan yang terus menerus dan aktif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi". Menurut Glueck dan Jauch (1998:12), "Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi".

Menurut Siagian dalam Dayat (2019:302) strategi adalah cara terbaik untuk mempergunakan dana, daya tenaga yang tersedia sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Strategi adalah rencana, metode atau serangkaian manuver atau siasat mencapai tujuan atau hasil tertentu. Sedangkan pengertian strategi menurut Steiner dan Minner adalah penempatan misi, penetapan sasaran organisasi, dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal dalam perumusan kebijakan tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga

tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan organisasinya.

Strategi kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi ini mencakup aspek rasionalitas, pembuatan strategi, pengambilan tindakan cepat, dan kemampuan untuk melakukan analisis menyeluruh (Muttaqin et al., 2024). Kepemimpinan juga melibatkan faktor-faktor seperti keberadaan sumber daya, jaringan hubungan, dan kemampuan untuk mengelola sumber daya alam (Nurcahyono, 2017).

Strategi kepemimpinan dalam membentuk karakter siswa melibatkan filosofi kepemimpinan, keteladanan, kedisiplinan, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan mutu, serta pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan (Suriansyah & ., 2015). Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia melalui pengembangan kepemimpinan yang mendukung strategi pemberdayaan sumber daya manusia menjadi krusial (Sitepu et al., 2022).

Kepemimpinan transformasional, manajemen pengetahuan, dan inovasi juga memiliki hubungan yang signifikan dalam konteks organisasi. Penelitian telah mencoba menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi dan manajemen pengetahuan di perusahaan manufaktur (Hutagalung et al., 2021). Gaya kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja tim dan motivasi kerja, dengan tujuan mencapai hasil yang produktif untuk organisasi (Saputra & Setiadi, 2023).

Dalam era digital, transformasi kepemimpinan menjadi kunci dalam mengelola perubahan dan inovasi. Pustakawan, misalnya, perlu mengubah praktik kepemimpinan mereka untuk mengelola informasi digital, mendukung literasi informasi, dan memanfaatkan inovasi dalam pengelolaan perpustakaan (Husna, 2019). Kepemimpinan adaptif juga menjadi penting dalam menciptakan agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru, dengan fokus pada strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi (Fridayani, 2021).

Lebih lanjut Winardi mengemukakan bahwa strategi merupakan pola sasaran, tujuan atau maksud dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep tersebut lebih menitik beratkan pada upaya pimpinan dalam menetapkan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang dan sistematis. Perencanaan dalam hal ini merupakan suatu pola kebijakan tertentu dalam mengelola organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Mac Donald yang dikutip oleh Syafaruddin, dalam Ngalmun, strategi diartikan sebagai “The art of craying out a plan skillfully“ yaitu strategi adalah seni melaksanakan suatu rencana secara terampil.

Menurut (Syafaruddin, Asrul, Mesiono, 2011) macam-macam strategi yaitu:

- a. Strategi Fasilitatif (*facilitative strategies*) Pelaksanaan program perubahan social dengan menggunakan strategi fasilitatif artinya untuk mencapai tujuan perubahan social yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan fasilitas dengan maksud agar program perubahan social berjalan dengan mudah dan lancer.
- b. Strategi Pendidikan (*re-educative strategies*) Dengan menggunakan strategi pendidikan berarti untuk mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta dengan maksud orang akan menggunakan fakta atau informasi itu untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan.
- c. Strategi Bujukan (*persuasive strategies*) Penggunaan strategi bujukan, artinya untuk mencapai tujuan perubahan sosial dengan cara membujuk (merayu) agar sasaran perubahan (klien), mau mengikuti perubahan social yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberikan alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan. Strategi bujukan dapat berhasil berdasarkan alasan yang rasional, pemberian fakta yang akurat, tetapi mungkin juga justru dengan fakta yang salah sama sekali.
- d. Strategi Paksaan (*power strategies*) 16 Pelaksanaan strategi paksaan, artinya dengan cara memaksa klien (sasaran perubahan) untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan.

Strategi kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini melibatkan berbagai aspek seperti pengelolaan sumber daya, pemberdayaan, inovasi, tata kelola TI, dan transformasi digital. Pemahaman yang mendalam tentang definisi dan praktik kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi dan menghadapi tantangan yang kompleks dalam berbagai konteks.

### **3.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2021). (Menurut Badeni, 2013), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. (Robbins dan Judge, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. (Kreitner dan Kinicki, 2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Proses mempengaruhi ini tentunya bukan dengan jalan paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan menginspirasi tugas kepada bawahannya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses. Kepemimpinan dalam konteks pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Rifa'i & Ananda, 2022).

(McShane dan Von Glinow, 2010) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2021). Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam (Marno dan Supriyanto, 2008)

mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi kepemimpinan melibatkan konsep pengaruh dan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama. (Ambar, 2004) menggambarkan kepemimpinan sebagai kemampuan menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku anggota, sementara (Kartono, 2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk membuat orang lain bersedia bekerja sama mencapai tujuan. Para peneliti, seperti Akinola dan Olumide, menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menentukan kinerja organisasi dan bahwa definisi kepemimpinan telah berkembang sejak lama, dengan Bennis (dalam Yukl, 2015) meramalkan kompleksitas konsep kepemimpinan.

Kepemimpinan juga melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain (Jufrizen & Lubis, 2020). Definisi kepemimpinan telah berkembang dari konsep dasar seperti sifat, perilaku, situasional, transaksional, hingga transformasional (Jufrizen & Lubis, 2020). Selain itu, kepemimpinan transformasional, yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan, merupakan salah satu konsep yang paling diterima dalam literatur kepemimpinan (Ernawati & Mahfudz, 2022).

Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan juga mencakup elemen-elemen penting seperti dinamika relasional antara pemimpin dan pengikut, serta kesatuan dalam mencapai tujuan bersama (Fikri & Arqam, 2022). Definisi kepemimpinan bervariasi dari orang ke orang, namun pada dasarnya melibatkan proses mempengaruhi, memotivasi, dan memperbaiki kelompok dan budayanya (Ishak et al., 2022). Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kunci dalam membimbing individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang diinginkan bersama.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dan menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan dalam bahasa Indonesia berarti tentang pemimpin; bagaimana memimpin. Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin; kemampuan untuk menentukan dengan benar apa yang perlu dilakukan. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran yang sangat penting untuk membantu guru dan siswa. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin di sekolah. Kedudukan kepala sekolah merupakan kedudukan yang sangat strategis, karena merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu satuan pendidikan. (Wijaya et al., 2020)

Seorang pemimpin juga disebut sebagai pemimpin sejati, apabila memiliki kriteria sebagai berikut: (1) visioner, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa organisasi ke arah ke depan dan pemikiran-pemikiran yang berfokus pada masa depan, (2) sukses bersama, seorang pemimpin melihat impian dan harapan adalah sebagai gambaran masa depan bersama dengan para bawahannya. Seorang pemimpin sejati ini melihat segala sesuatu sebagai sukses bersama dan kegagalan anak buah merupakan kegagalan dan tanggung jawabnya juga, (3) prinsip belajar terus menerus, pemimpin memiliki prinsip untuk terus belajar dan berkembang. Pembelajaran menjadi kebutuhan yang terintegrasi untuk mampu melakukan kepemimpinannya, dan (4) kaderisasi, seorang pemimpin adalah bila dapat menjadikan pengikutnya sebagai pemimpin. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin adalah melakukan kaderisasi dalam upaya menciptakan pemimpin-pemimpin baru (Rifa'i & Ananda, 2022).

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Menurut (Mulyadi, 2018) ada enam teori kepemimpinan, yaitu: teori sifat (traits theories), teori perilaku (behavior theories), teori situasional (contingencies theories), teori transformasional tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan pendekatan kecerdasan emosional dan teori kepemimpinan berbasis budaya Jawa. Sedangkan menurut Connie Chairunnisa teori kepemimpinan dapat dibedakan kedalam tiga pendekatan, yaitu

kepemimpinan sifat (traits theories), pendekatan perilaku (behavior theories), dan pendekatan situasional (contingencies theories).

a. Teori Sifat (Traits Theories)

Teori sifat ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan sifat-sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini menyebutkan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Telah dikemukakan dari berbagai penelitian telah diidentifikasi ciri-ciri fisik (kekuatan, penampilan, tinggi badan, dan sebagainya). Ciri-ciri kecerdasan dan kemampuan, ciri-ciri kepribadian (antusiasme, adaptasi, agresivitas, dan sebagainya), karakteristik hubungan tugas (inisiatif, dorongan berpartisipasi) dan karakteristik sosial (kemampuan antar pribadi, kerjasama, dan kemampuan administratif). Secara global studi tentang ciri-ciri yang dimaksud di atas, dan sebaliknya banyak orang yang bukan pemimpin memiliki hampir semua ciri tersebut.

b. Teori Perilaku (behavior theories)

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

c. Teori Situasional (contingencies theories)

Teori situasional sebenarnya masih tergolong dalam teori perilaku, dikarenakan yang disoroti adalah perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya.

d. Teori Transformasional tentang Kepemimpinan

Istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional, karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi riil. Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin sebagai visioner haruslah orang yang berilmu, berwawasan luas, cerdas, kreatif, dan memiliki pandangan jauh ke depan. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi memadai dalam sikap dan tindakan, menguasai pengetahuan dan terampil dalam menggerakkan organisasi yang di pimpinannya ke arah yang lebih baik, termasuk dalam perannya sebagai leader pengembang pendidikan. Dalam perspektif al-Qur'an, istilah pemimpin dalam pengertian sebagaimana yang telah diuraikan dapat merujuk pada term Khalīfah, Imāmah dan Ulu al-Amr.

Sebagaimana bunyi salah satu firman Allah Swt dalam Q.S. al-Baqarah (2:30) sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِفَةً

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan pemimpin di muka bumi”. (Al-Qur'an dan Terjemah nya, Departemen Agama Republik Indonesia, 2012: 6)

Dari makna diatas dapat peneliti simpulkan bahwa Manusia ditunjuk Allah SWT. sebagai khalifah pengganti Allah SWT. dalam mengolah bumi sekaligus memakmurkan nya. Manusia diberi tugas dan tanggung jawab untuk menggali potensi-potensi yang terdapat di bumi ini, mengolahnya, dan menggunakannya dengan baik sebagai sarana untuk beribadah kepada Allah SWT.

Para pakar manajemen lainnya juga biasanya mendefinisikan pemimpin menurut pandangan pribadi mereka, dan aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi yang bersangkutan, seperti pendapat-pendapat berikut ini:

- 1) Menurut (Hersey et al., 1969) berpendapat, bahwa: “a leadership is any time one attempts to impact the behaviour of an individual or group regardless of the reason. It may be for one’s own goals or a friend, and they may not be congruent with organizational goals”. Maksudnya bahwa kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok. Upaya mempengaruhi perilaku ini bertujuan untuk mencapai tujuan perorangan seperti tujuan diri sendiri atau teman.
- 2) Menurut (Toha, 2003) Kepemimpinan adalah “aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu”.
- 3) Menurut Ngalim Purwanto, dalam (Rahayu, 2020) Kepemimpinan adalah “sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa”.

Kepemimpinan merupakan upaya seseorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar program kerja dan tugas berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan tercapai tujuan yang ditetapkan secara efisien dan efektif. Sedangkan menurut (Terry, n.d.) dalam (Muwahid Shulhan, 2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Seorang pemimpin yang baik mengilhami komitmen untuk tujuan inti organisasi. Pendapat ini dapat menganalisis bahwa tujuan suatu organisasi telah dicapai oleh peran kepemimpinan, termasuk kepemimpinan, mengilhami komitmen terhadap tujuan inti organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah telah disebut kepemimpinan akademik, seperti yang dinyatakan oleh (Ervay, 2006), bahwa "kepemimpinan akademik secara tradisional telah melihat sebagai tanggung jawab administrator bersertifikat." Dalam hal ini yang dimaksud dengan pengurus bersertifikat adalah kepala sekolah yang bertugas membimbing guru agar kompeten dan profesional (Pujiyati, 2020).

Jadi kepemimpinan bisa diartikan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi staf dan anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam sebuah organisasi kepemimpinan seorang pemimpin itu sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, karena pemimpin menempati posisi yang strategis yang mana seseorang tersebut berhak mengambil keputusan serta bertanggung jawab penuh terhadap keputusan yang telah diambil.

Sedangkan Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu, "kepala" dan "madrasah". Kepala bisa diartikan sebagai pemimpin sedangkan kata madrasah adalah lembaga atau tempat untuk menerima pembelajaran. (Wahjosumidjo, n.d.) mengartikan kepala madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. (Daryanto, 2015)

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3.3.Strategi Kepemimpinan

Strategi kepala Madrasah merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan mutu di Madrasah. Mutu pendidikan sebagai pilar pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting maknanya bagi kemajuan bangsa. Bahkan masa depan bangsa sering dikatakan terletak pada pendidikan yang berkualitas, sementara itu pendidikan berkualitas hanya terdapat pada lembaga pendidikan yang berkualitas pula. Karena itu upaya peningkatan mutu pendidikan dan mutu pembelajaran merupakan strategi agar terciptanya pendidikan yang berkualitas.

Menurut Fattah dan Ali dalam (Hadijaya, 2013), strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jadi strategi merupakan kerangka dasar tempat suatu organisasi melanjutkan kehidupannya dengan penyesuaian-penyesuaian dengan lingkungannya.

Menurut Siagian, (2004:20) Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Kuncoro, (2016:12) Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (goal) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.

Kemudian Mulyasa dalam (Hadijaya, 2013), menekankan bahwa rencana yang dibuat harus menggambarkan aspek-aspek mutu proses yang ingin dicapai, kegiatan yang dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, serta biaya yang diperlukan.

Hal itu dapat dilakukan untuk mempermudah pihak sekolah dalam memperoleh dukungan moril dan financial dari masyarakat sekolah maupun masyarakat luar untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas pembelajaran di dalam institusi pendidikan.

Selanjutnya Glucck dalam (Rochaety, dkk 2010), mendefinisikan Strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan organisasinya tercapai.

Sedangkan Lashway sebagaimana dalam (Syafaruddin dan Asrul, 2015) mendefinisikan Strategi ialah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut (Dirawat dkk, 1993) mendeskripsikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menereima pengaruh untuk selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemimpin sangat berpengaruh pada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Artinya tugas kepala sekolah dipengaruhi oleh strategi apa yang dia terapkan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mendorong, mengajak, menggerakkan dan mempengaruhi orang lain melaksanakan sesuatu untuk membentuk proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan di dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

Hoy & Miskel dalam (Marno dan Supriyanto, 2008), mengemukakan Kehidupan organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Meskipun peran seorang pemimpin sangat menentukan, pemimpin tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggota kelompoknya merasa kebutuhannya juga telah terpuaskan. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepala Sekolah atau kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang berada di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memperoleh kualitas pembelajaran yang baik. Tujuan tersebut dapat diperoleh apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan yang telah disusun melalui rencana sebagai tujuan yang ditetapkan oleh kepala sekolah dalam proses pembelajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi.

### **3.4. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen dengan komunikasi yang baik. Ada sebagian pendapat menyebutkan bahwa hal tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu : karismatik, transaksional dan transformasional. (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

Peningkatan mutu pendidikan adalah pilar utama dalam pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting untuk kemajuan bangsa. Masa depan bangsa sering dikaitkan dengan pendidikan berkualitas, yang hanya dapat ditemukan di lembaga pendidikan yang juga berkualitas. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran adalah strategi penting untuk mewujudkan pendidikan berkualitas. Menurut (Hadijaya, 2013), strategi adalah seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan melalui hubungan efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang menguntungkan. Strategi merupakan kerangka dasar bagi organisasi untuk bertahan hidup dengan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Mulyasa menekankan bahwa rencana yang dibuat harus mencakup aspek-aspek mutu proses yang ingin dicapai, kegiatan yang dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan dan di mana dilaksanakan, serta biaya yang diperlukan. Hal ini membantu sekolah memperoleh dukungan moral dan finansial dari masyarakat sekolah maupun masyarakat luar untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran di dalam institusi pendidikan. Gluck mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi

organisasi dengan lingkungan yang dihadapinya, memastikan tujuan organisasi tercapai. Sementara itu, Lashway mendefinisikan strategi sebagai pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama antar anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Dirawat mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan jika perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh dan bertindak sesuai tujuan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah wadah organisasi untuk melaksanakan kegiatan. Dalam meningkatkan mutu, peran penting anggota organisasi diperlukan untuk menghubungkan rencana dan kerjasama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian ini, strategi pemimpin sangat berpengaruh pada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Artinya, tugas Kepala Madrasah sangat dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan dalam kepemimpinan, karena kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3.5. Bentuk Strategi Kepala Madrasah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai kualitas pembelajaran yang baik. Tujuan ini dapat dicapai jika kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dengan menyesuaikan sumber daya organisasi terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Kuncoro, 2016).

Seorang kepala sekolah adalah pemimpin pengajaran. Tugasnya meliputi melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menetapkan tujuan, memelihara disiplin, serta mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Saat ini, kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang

memudahkan personel sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja, dan mengatur semua komponen dengan komunikasi yang baik. Ada pendapat yang menyebut hal ini sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan terdiri dari tiga jenis, yaitu: karismatik, transaksional, dan transformasional (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

Sebagian ahli menggunakan istilah strategi kepemimpinan. Intinya adalah pilihan terhadap pemikiran dan perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi staf, para guru, personil dan murid-murid sekolahnya.

Saat ini kepala sekolah memiliki sekurang-kurangnya tiga strategi luas, yaitu: hirarkial, transformasional dan fasilitatif. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.

#### 1) Strategi Hirarki

Strategi hirarki memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Bagaimanapun strategi hirarki cenderung untuk menghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu keteraturan yang ketat.

#### 2) Strategi Transformasional

Strategi transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi dan memberikan informasi kepada anggota. Khususnya bila organisasi menghadapi dan melakukan perubahan utama. Mereka memberikan suatu pengertian akan tujuan dan makna bahwa pimpinan dapat menyatukan personilnya dalam suatu tindakan bersama untuk kemajuan. Di sisi lain strategi transformasional sukar, karena itu sejak awal mereka memerlukan pengembangan keterampilan intelektual yang tinggi.

#### 3) Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari sekolah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Tindakan kepala sekolah yang menggunakan strategi fasilitatif bila mereka menangani hambatan sumber daya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi, manajemen konflik, menciptakan jaringan komunikasi

melaksanakan kerjasama politik dan sebagai model dalam visi sekolah. Strategi fasilitatif menciptakan suatu peran baru kepemimpinan untuk memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, terutama melalui hubungan kerjasama baik. Fasilitatif mengambil waktu untuk mencapai kepuasan kerja administratif dan menciptakan sumber daya yang ada (Syafaruddin dan Asrul, 2013).

## B. Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian yang relevan mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

1. Herman, Ade Kurniawan, dan Hasnadi dalam penelitiannya yang berjudul “*The Revitalization of The Madrasah Principal Leadership in Improving The Quality of Education*” (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi revitalisasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu satuan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Aceh Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengungkap kondisi faktual revitalisasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen terhadap laporan kegiatan madrasah. Teknik analisis data hasil penelitian dilakukan dengan menginterpretasikan dan merancang rencana tindak lanjut hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTs Aceh Barat belum optimal meningkatkan kualitas fungsi dalam merevitalisasi sinergitas dan keharmonisan antar guru dan karyawan dalam meningkatkan mutu satuan pendidikan, merevitalisasi proses, alat, dan media pembelajaran dalam meningkatkan mutu satuan pendidikan dan merevitalisasi peran serta masyarakat dan pemerintah dalam meningkatkan mutu satuan pendidikan pada madrasah. Implikasi dari kurang optimalnya revitalisasi kepemimpinan madrasah tersebut berakibat pada menurunnya kualitas proses pembelajaran dan kualitas hasil pendidikan di madrasah.
2. Wahyu Triono, Kirana Lesmi, dan Iim Khotimah dalam penelitiannya yang berjudul “*Madrasah Principal Leadership in Improving the Quality of Education*”

*in Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Tangerang Selatan”* (2023). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan, strategi analisis dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, yang telah menggambarkan karakter kepemimpinan, dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dalam teknik pengumpulan data menggunakan yang diperoleh melalui, wawancara, studi dokumentasi, dan observasi Analisis data dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi serta kesimpulan. Hasil pemaparan penelitian adalah terdapat beberapa strategi kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh seluruh komponen sekolah. Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Tangerang. Menggunakan teori tentang mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses, dan output serta outcome yang sudah tersedia. Implementasi strategi juga dilakukan terkait karakter kepemimpinan kepala madrasah, berikut sumber data yang mengarah pada kepemimpinan yang demokratis. Strategi peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat, serta menerima ide dan pemikiran dari pihak-pihak terkait dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan sekolah yang mengedepankan mutu pendidikan di madrasah.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Jefirstson Richset Riwukore, Yohanes Susanto, Jekki Pilkandis, dan Fellyanus Habaorayang berjudul “*Analysis of Employee Performance in The Department of Education and Culture, Lubuklinggau City*” (2021). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau secara simultan dan parsial. Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan sampel sebanyak 57 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji f dan uji t. Hasil yang diperoleh dari uji parsial (uji t) membuktikan bahwa pemberian insentif, motivasi dan disiplin masing-masing berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau dimana  $t$  (hitung) >  $t$  (tabel) dan juga  $\text{sig } 0,001 < 0,05$ . Insentif, Motivasi dan Disiplin secara simultan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai dimana  $t$  (hitung)  $>$   $t$  (tabel) dan juga  $\text{sig } 0,000 < 0,05$ . Penelitian ini merupakan sumbangan penting bagi pengaturan sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Lubuklinggau sehingga penentuan disiplin, insentif, dan motivasi cenderung diabaikan dalam meningkatkan kinerja sehingga perlu diteliti hubungannya dengan kinerja sumber daya manusia yang merupakan sumbangan penting penelitian.

4. Penelitian oleh Anita Oktavia, Andi Warisno, dan Nur Hidayah (2021) yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan.” Penelitian ini membahas. Dalam sebuah lembaga pendidikan, hal yang paling utama adalah peningkatan mutu, dalam hal ini tidak terlepas dari sumber daya manusianya, dalam hal ini adalah guru dan tenaga pendidik. salah satu upaya untuk meningkatkan mutu guru dan tenaga kependidikan adalah dengan meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Untuk menghadapi tantangan berbagai kemajuan, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat dan efektif sehingga mampu meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan yang mampu mendidik peserta didik dan generasi bangsa yang berkualitas. Karena jika tidak ada pada diri kepala madrasah, maka besar kemungkinan pendidikan di Indonesia khususnya pendidikan Islam akan mengalami kemunduran dari berbagai aspek dan komponen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan yang diterapkan di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin, dengan sub fokus yang meliputi: Pemahaman Kepala Madrasah tentang Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan, Upaya yang dilakukan Kepala Madrasah terkait tugas dan fungsinya, yaitu sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator, strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data melalui: wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data

menggunakan tiga alur, yaitu: penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

5. Sa'adah dalam penelitiannya bahwa perencanaan dari strategi kepala madrasah dalam peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan diantaranya melakukan observasi lapangan mengenai hal yang dibutuhkan oleh lembaga dilakukan pada lembaga itu sendiri serta mencari informasi di luar lembaga, kemudian menyusun program yang dibutuhkan dengan musyawarah dan pertimbangan –pertimbangan serta melakukan analisis – analisis di berbagai sudut pandang. Perencanaan merupakan awal dari segala sesuatu sehingga harus direncanakan dengan matang termasuk memperkirakan problem yang akan muncul dan menyiapkan solusi yang diberikan untuk menyelesaikan problem tersebut. Perencanaan program kegiatan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan madrasah antara lain: mengadakan workshop, diklat, seminar, bimbingan teknis, dan diklat di tempat kerja.
6. Penelitian oleh Muflikha dan Budi Haryanto (2019) yang berjudul “Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan” Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Strategi manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Peningkatan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap proses pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berusaha mendeskripsikan bentuk strategi manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) strategi manajemen kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. (2) kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara maksimal.

7. Penelitian oleh Aisyah Rahma Fadhilla yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan saat SFH (Study Frome Home) di Masa Pandemi COVID 19.” Penelitian ini membahas. Kepemimpinan dalam pendidikan menjadi kunci dalam pelaksanaan pendidikan yang efektif. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah akan mampu membawa sekolah kearah peningkatan kualitas dan pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan dan menganalisis mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan; (2) menjabarkan strategi yang digunakan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan saat SFH . Penelitian ini menggunakan metode deskripsi penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SDN Yosorejo 2 Kota Pekalongan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Selanjutnya strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan ada 5 strategi terdiri dari ; (1) mengikutsertakan guru dan staf sekolah dalam pelatihan yang dilaksanakan oleh yayasan dan dinas terkait, (2) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran dikelas, (3) melaksanakan supervisi atau pengamatan kelas saat guru mengajar, (4) melaksanakan evaluasi kinerja guru, tenaga kependidikan, dan staf sekolah, dan (5) memberikan reward atau penghargaan kepada guru dan staf.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Mutmainnah Zaini, Barnoto, dan Ashari dengan judul “*Improving Teacher Performance and Education Quality through Madrasah Principal Leadership.*” Tujuan dari penelitian ini: 1). Untuk mengetahui kinerja guru dan mutu pendidikan di MTs Nurul Hikam Kapongan. 2). Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja dan mutu pendidikan. 3). Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di MTs Nurul Hikam Kapongan Situbondo. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi observasi lapangan. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis secara berulang-ulang. Kredibilitas data diperiksa dan

dicocokkan antara hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan oleh kepala madrasah dengan mempertimbangkan sisi kemanusiaan (toleransi yang tinggi). Terkadang dibantu oleh bawahan dan terkadang pihak yayasan turut serta dalam proses yang terstruktur, terencana, terprogram, dan fleksibel.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Alauddin, Siti Marwiyah, dan Tandi Bunga yang berjudul *“Advancing The Performance of Educational Administration Staff: A Study of Leadership Strategies In Madrasah Ibtidaiyah.”* Penelitian ini membahas Strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah DDI Kabera merupakan fokus dari penelitian kualitatif ini. Data dikumpulkan dari kepala madrasah, tenaga kependidikan, dan pihak-pihak lain yang terlibat serta dari catatan-catatan sekolah, dokumen-dokumen, dan pengamatan langsung di lingkungan sekolah. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi data untuk memastikan konsistensi temuan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidayah DDI Kabera dapat dikategorikan baik. Mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan terus meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu. Kepala sekolah secara terus menerus mengevaluasi kinerja dengan menggunakan alat penilaian, yang berkontribusi pada pengembangan kinerja mereka. Strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melibatkan apresiasi dalam bentuk motivasi, pembinaan, dan dorongan. Hal ini meningkatkan semangat mereka dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Pendekatan kepemimpinan yang tidak otoriter juga berperan dalam kerja sama yang baik antara kepala sekolah dan stafnya. Dengan strategi yang tepat, kepala Madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang bermakna dan kreatif, meningkatkan kualitas pendidikan, dan mencapai tujuan yang diharapkan di Madrasah Ibtidayah DDI Kabera.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Khoirul Umam dengan judul *“Leadership Of Madrasah Heads In Improving The Quality Of Administration Performance.”* Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sebuah fenomena dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan Islam

yang merupakan madrasah formal berbasis pondok pesantren yang berbeda dengan perwujudan lembaga pendidikan Islam. Dalam rangka menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas tenaga administrasinya melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga administrasi untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga administrasi dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah. Fokus penelitian ini adalah: 1. Bagaimana Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Administrasi? 2. Bagaimana Motivasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Administrasi? 3. Bagaimana upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Administrasi mengatasinya? Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan fenomenologi, metode penelitian deskriptif kualitatif, sehingga pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan rancangan studi kasus, analisis data dengan pendekatan induktif. Dari hasil penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa: 1) Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Administrasi adalah dalam pembentukan karakter berupa kedisiplinan dan keteladanan yaitu dengan cara mengolah kesadaran seluruh warga Madrasah. 2) Motivasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasi pada sikap yang selalu tanggap dari Kepala Madrasah kepada para bawahannya dengan cara memberikan dorongan, bimbingan, pengarahan, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja. 3) Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Tenaga Administrasi dan cara mengatasinya adalah dalam kedisiplinan dan ketertiban dalam bekerja. Dalam mengatasinya kepala Madrasah dengan cara menegakkan sikap keteladanan bagi seluruh warga Madrasah.

Melihat dari beberapa penelitian di atas belum menunjukkan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan lebih menekankan kinerja tenaga kependidikan, sedangkan strategi kepemimpinannya tidak terlalu banyak ditemui. Maka dari pada itu peneliti akan

fokus pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MTs Swasta Al-Mansuriyah.

### C. Peta Konsep



Gambar 2.2 Peta Konsep

