

LEADERSHIP OF MADRASAH HEADS IN IMPROVING THE QUALITY OF ADMINISTRATION PERFORMANCE

Muhamad Khoirul Umam
STAI Badrus Sholeh Kediri
khoirulumam2426@gmail.com

ABSTRACT

This research is based on a phenomenon in relation to the leadership of the head of Madrasah in Islamic education institutions which is a formal Islamic boarding school based madrasah that contrasts with the embodiment of Islamic education institutions. In order to carry out its role as a leader, the headmaster must have the right strategy to improve the quality of his administrative staff through cooperation or cooperation, giving the administrative staff the opportunity to improve their profession and encourage the involvement of all administrative personnel in various activities that support the madrasah program. The focus of this study are: 1. How is the Policy of the Head of Madrasah in Improving the Quality of Performance of Administrative Staff? 2. How is the Motivation of Madrasah Heads in Improving the Quality of Administrative Staff Performance? 3. How to inhibit the Head of Madrasah in Improving the Quality of Administrative Staff overcome it? This type of research is a field research with a phenomenological approach, a qualitative descriptive research method, so that the approach taken is a qualitative approach using a case study design, data analysis with an inductive approach. From the results of this study, the authors conclude that: 1) The Policy of the Head of Madrasah in Improving the Quality of Performance of Administrative Personnel is in the formation of character in the form of discipline and exemplary that is by processing the awareness of the whole Madrasa citizens. 2) Motivation of Head of Madrasah in Improving the Quality of Performance of Administrative Personnel in the attitude that is always responsive from the Head of Madrasah to the subordinates by giving encouragement, guidance, direction, training, and appreciation for work performance. 3) Inhibiting Factors of Madrasah Heads in Improving the Quality of Administrative Staff Performance and how to overcome them are in discipline and orderliness in work. In overcoming Madrasah heads by enforcing exemplary attitudes for all Madrasah citizens.

Keywords: Leadership, Performance, Quality

Submit: 20 Juni 2020

Accepted: 18 Oktober 2020

Publish: 29 Desember 2020

A. PENDAHULUAN

Rendahnya mutu sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang bermutu baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa, 2004:4). Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang bermutu perlu lebih ditekankan, karena

berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga administrasi yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga administrasi lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam dunia pendidikan merupakan aspek kunci maju atau mundurnya sebuah lembaga pendidikan (Umam, 2017:1). Disamping itu kepala madrasah memegang kendali penting dalam menentukan arah dan tujuan sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinya. Tak lupa juga kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik yang ia miliki untuk meningkatkan produktivitas dan moralitas kelompok lembaga pendidikannya (Umam, 2018:59). Perlu diketahui kekuasaan merupakan kemampuan seseorang menarik orang lain untuk menjalankan sesuatu. Kekuasaan bersumber dari legitimasi ataupun paksaan. Disamping itu ada kewenangan yang merupakan hak formal untuk mengajak seseorang melakukan sesuatu. Sementara sifat dan karakteristik yakni ciri-ciri personal yang menyebabkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain. Kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik inilah yang menjadi modal awal untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pemimpin dengan baik.

Namun ada persoalan ketidakcakapan kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan serta ketidakcakapan para personil madrasah akan berdampak pada penurunan produktivitas lembaganya. Akibatnya, tidak sedikit lembaga-lembaga yang kurang diminati oleh masyarakat

untuk memadrasahkan anak didiknya sehingga berdampak pada berkurangnya input peserta didik dari tahun ke tahun. Bahkan lebih parah lagi, bagi lembaga yang tidak tahan dengan kondisi seperti itu memilih untuk men-*vacum*-kan lembaganya. Hal ini terjadi akibat ketidakmampuan para komponen pendidikan dalam membaca segala kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang, sehingga lembaganya cenderung *stagnan* dan tidak mampu berkembang. Oleh karena itulah dalam suatu lembaga pendidikan perlu memiliki tekad dan komitmen untuk mewujudkan kehidupan yang jauh lebih baik dari hari ke hari melalui peningkatan mutu berupa efektivitas dan efisiensi kerja. Efektivitas merupakan gambaran seberapa jauh target telah tercapai. Sedangkan, efisiensi dapat diartikan sebagai usaha pengelolaan sumber daya yang minimal (Irmayanti Hasan, 2011:20).

Berbeda pula bagi lembaga pendidikan yang personil-personilnya mempunyai pandangan visioner, mereka akan mampu melihat peluang dan kesempatan yang ada dalam keadaan yang menghimpit sekalipun (Umam, 2017:769). Sesungguhnya peluang selalu tersedia bagi kita semua yang mempunyai tugas atau peran di dunia pendidikan (Irmayanti Hasan, 2011:6). Maka dari itu, seorang kepala madrasah beserta komponen-komponen yang berada di bawahnya baik pendidik, staff, dan seluruh warga madrasah perlu memaknai peluang yang ada sebagai celah untuk mencapai kesuksesan bersama. Semua komponen yang berkecimpung dalam dunia pendidikan haruslah memiliki jiwa untuk senantiasa berevolusi atau berubah menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, menjadi tugas mutlak bagi seorang kepala madrasah agar mampu menggerakkan seluruh sumber daya di madrasah untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Kepala madrasah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, yang diuraikan dalam kompetensi profesional, kompetensi wawasan administrasi dan manajemen, kompetensi personal dan kompetensi sosial (Soetopo Hindayat, 2007:135). Disamping itu jika

dilihat dari sisi Prestasi kerja atau kinerja yang merupakan hasil kerja secara mutu dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga administrasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar, 2004:67). Prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sehingga pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*) merupakan bentuk kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Dalam bidang tenaga administrasi kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap tenaga administrasi akan menunjukkan mutu tenaga administrasi yang sebenarnya.

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

Untuk tujuan itulah, meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kerja besar seorang pemimpin kepala madrasah. Pemimpin merupakan *decision maker* dan juga teladan bagi anak buahnya, Rasulullah SAW juga merupakan seorang pemimpin dan menjadi model pemimpin yang harus dimiliki kepala madrasah, Allah SWT berfirman dalam surat Al-Ahzab ayat 21 yang terjemahannya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu uswatun hasanah (suri teladan yang baik) bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.* (QS. Al-Ahzaab: 21).

Ayat diatas menjelaskan pada diri Rasulullah itu ada suri tauladan yang baik, sehingga berlaku juga bagi seorang pemimpin setidaknya dapat memberikan contoh yang baik pada anak buahnya. Sebagai pembuat keputusan dan penentu kebijakan, seorang pemimpin harus memiliki

satu aspek yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam memimpin organisasi yang bersangkutan (Saroni, 2006:15).

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu tenaga administrasi melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga administrasi untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga administrasi dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah (Umam, 2019:62). Dimana tenaga administrasi madrasah dikenal dengan staf tenaga tata usaha (TU). Mereka bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di madrasah. Meski bertugas sebagai tenaga administrasi yang tidak mengajar, tenaga administrasi tetap menjunjung tinggi nilai-nilai pendidikan.

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

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan madrasah telah ditetapkan kepala madrasah. Sehingga kepala madrasah dalam hal ini dituntut untuk bisa bersikap tegas serta mempunyai wawasan dan keilmuan yang luas dan keterampilan-keterampilan lainnya yang dibutuhkan agar dapat menjalankan roda kepemimpinannya dengan baik. Pada pengamatan keteladanan kepala

madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar sebagai seorang pemimpin yang ramah, baik, santun serta disiplin, sebagai ciri khas orang pondokan menjadikan madrasah asri, tertib serta nyaman.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah, peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar. Berdasarkan pra- penelitian, lembaga pendidikan Islam ini merupakan madrasah formal yang berbasis pesantren. MA Ma'arif NU merupakan satu-satunya madrasah berbasis pesantren yang ada di kota Blitar, Di dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan serta pelayanan pendidikan, selalu dilakukan bersama warga madrasah termasuk masyarakat secara kolaboratif dan kooperatif.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini difokuskan pada bagaimana kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi, Bagaimana motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi, dan bagaimana faktor-faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasi yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar ini menggunakan penelitian kualitatif dengan rancangan multi kasus, analisis dengan pendekatan induktif. Penelitian kualitatif peneliti gunakan karena obyek yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota dalam meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasinya.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan menggunakan rancangan studi kasus dimana subjek yang diteliti adalah Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar.

Jenis penelitian ini berupa penelitian deskriptif kualitatif, oleh sebab itu pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk multi kasus. Maksudnya adalah dalam penelitian pendidikan kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut mungkin berasal dan naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian diskriptif kualitatif ini adalah ingin menggambarkan dan menginterpretasikan objek dengan apa adanya.

Peneliti langsung hadir dilokasi penelitian yaitu Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar untuk mengetahui waktu kegiatan aktivitas warga madrasah dan agar bisa menyatu dengan informan dan lingkungan madrasah sehingga dapat melakukan wawancara secara mendalam, observasi partisipatif dan melacak data-data yang diperlukan guna mendapatkan data yang selengkap, mendalam dan tidak dipanjang lebarkan.

Karena itu untuk menyimpulkan data secara komprehensif maka kehadiran peneliti di lapangan sangat dibutuhkan supaya sesuai dengan keadaan sebenarnya. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data sehingga dapat dikatakan peneliti dalam penelitian ini sebagai instrumen kunci.

Dalam penelitian ini, peneliti datang langsung kelokasi penelitian tersebut. Peneliti akan datang ke lokasi untuk melakukan penelitian di lapangan. Peneliti melihat dan mengikuti kegiatan secara langsung dengan tetap berdasar pada prinsip atau kode etik tertentu. Untuk itu, kehadiran peneliti sangat diperlukan untuk mendapatkan data yang komprehensif dan utuh.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengenalan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan secara bahasa merupakan terjemahan dari "*leadership*" yang berasal dari kata *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala (Ach Mohyi, 1999:175). Berdasarkan istilah

yang menurut (Goetsch dan Stanley, 2002:169) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tersebut. Disamping itu Thariq mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan. Sehingga dalam hal ini ada tujuan yang menggerakkan manusia, adanya sekelompok orang dan adanya pemimpin yang menggerakkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia (Thariq, 2005:10).

Definisi lain dikemukakan oleh (Kimball Wiles, 1961:29) mengatakan bahwa: *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purpose*. Dapat diartikan bahwa Kepemimpinan adalah kontribusi untuk pembentukan dan pencapaian tujuan kelompok. Disisi lain kepemimpinan menurut syafarudin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru, karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan bersama (Syafarudin, 2005:60).

Namun beberapa pengertian lain yakni, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama (Hidayat Soetopo, 1984:1). Sedangkan menurut (Handoko, 1995:294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Selanjutnya sedangkan menurut Stoner, kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan- kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 1995:295). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 2004:264). Berdasarkan dari berbagai pengertian itu maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok.

Usaha untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan.

Edwin mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah. 6) inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi ((Handoko, 1995:297).

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam (Kartono, 1992:37).

Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagaiberikut: 1) energi jasmaniah dan mental Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan. 2) kesadaran akan tujuan dan arah, mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya. 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan, 4) keramahan dan kecintaan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. 5) integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat. 6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin. 7) ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. 8) kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif. 9) keterampilan mengajar pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. 10) kepercayaan keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut: 1) kekuatan. Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan. 2) Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis. 3) pengetahuan tentang relasi insani. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan. 4) kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan. 5) obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya. 6) dorongan pribadi keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum. 7) keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan. 8) kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya. 9) Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga dia bisa memupuk kerjasama yang baik. 10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial (Kartono, 1992:25).

Sehingga penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan yang berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala madrasah adalah:

- a. kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*).
- b. kecerdasan.
- c. Inisiatif.
- d. energi jasmaniah dan mental.
- e. kesadaran akan tujuan dan arah.
- f. stabilitas emosi.
- g. obyektif.
- h. ketegasan dalam mengambil keputusan.
- i. keterampilan berkomunikasi.
- j. keterampilan mengajar.

k. keterampilan sosial.

l. pengetahuan tentang relasi insan.

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Ialah suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Demikian pentingnya arti kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa maju mundurnya suatu organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin (Sondang, 1982:36).

Melihat pengertian tentang kepala madrasah secara etimologi adalah pendidik yang memimpin madrasah (Poerwadarminto, 1976:482). Sehingga secara terminologi kepala madrasah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional pendidik yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah/Madrasah definisi Kepala madrasah adalah pendidik yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), madrasah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), madrasah dasar luar biasa (SDLB), madrasah menengah pertama/madarasah tsanawiyah (SMP/MTS), madrasah

menengah pertama luar biasa (SMPLB), madrasah menengah atas/madrasah Aliyah (SMA/MA), madrasah menengah kejuruan/madrasah Aliyah kejuruan (SMK/MAK), madrasah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan madrasah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi madrasah bertaraf internasional (SBI).

Pengertian lain secara definisi Kepala madrasah adalah seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin maka sangat wajar apabila kepribadian kepala madrasah selalu disorot bahkan dicontoh bawahannya. Akibatnya maka kepala madrasah harus bisa menunjukkan kemampuannya dalam bersikap dan berperilaku yang mendukung kepribadiannya sehingga kepala madrasah dikatakan mampu dan pantas menjadi pemimpin. Kepribadian sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata. Yang mampu diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan (Zakiyah, 2005:9).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, menjelaskan tentang kepribadian yang harus dimiliki seorang kepala madrasah adalah:

- a. Berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas madrasah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala madrasah selaku pimpinan merupakan aspek penentu bagi pengembangan dan keberhasilan pendidikan madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah mempunyai tanggung jawab mengelola madrasah melalui proses pengelolaan madrasah mencakup empat tahap yaitu:

(Husni, 2008:12)

- a. Perencanaan (*planing*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pelaksanaan (*Actuating*) meliputi motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, dan kinerja
- d. Pengendalian (*Controlling*) meliputi pemantauan, penilaian, dan pelaporan.

2. Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasi

Pengembangan tenaga administrasi agar berjalan dengan baik, maka perlulah dibutuhkan kepemimpinan yang sesuai dan tepat dalam menggunakan kebijakan. Yakni suatu bentuk kepemimpinan yang menghargai akan usaha para bawahan (tenaga pembantu dalam keberhasilan lembaga pendidikan), yang memperlakukan personalia administrasi (Ida, 2008) sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikannya.

Kepemimpinan yang *good's* pastilah selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi lembaga pendidikan (Umam, 2018). Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, dukungan semangat, dan tenaga profesional dari bawahan yang akan menimbulkan dampak semangat bersama dan rasa persatuan-kesatuan, sehingga hal ini akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan. Sesuai dengan teori Kepemimpinan menurut syafarudin berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (pendidik, karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan bersama (Syafarudin, 2005:60).

Observasi peneliti di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan madrasah

telah ditetapkan oleh kepala madrasah. Di samping itu dalam penyelenggaraan pendidikan Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar menerapkan *Boarding School System* (Duffel,

2000) yaitu semua siswa tinggal di asrama atau pondok pesantren. Dengan model diasramakan, siswa mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu:

- a. Intra Pagi, (merupakan kegiatan madrasah berupa pembelajaran penambahan ilmu pengetahuan umum dan agama)
- b. Intra Sore, (merupakan kegiatan ekstrakurikuler madrasah dalam meningkatkan keterampilan)
- c. Diniyah Malam, (merupakan kegiatan penunjang keilmuan agama serta penambahan kemampuan berbahasa)

Namun dalam proses perencanaan pembelajaran Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar terkait dengan pembagian jam mengajar dan penyusunan jadwal, kepala madrasah memberikan wewenang kepada wakil kepala bagian kurikulum. Kemudian wakil kepala bagian kurikulum mensosialisasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga administrasi untuk membuat perencanaan dan perangkat-perangkat yang dibutuhkan dengan memiliki target yang akan dicapai selama satu semester.

Kegiatan tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar yaitu menghimpun program perencanaan madrasah sehingga tersedianya keterangan yang sebelumnya berserakan kemana-mana sehingga dapat digunakan bila diperlukan, serta mencatat kegiatan yang nantinya disajikan agar dapat dibaca. Dengan demikian maka pengelolaan madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar menjadi lebih baik serta mutu tenaga administrasi lebih profesional serta meningkatkan mutu madrasah.

Perencanaan kebijakan program madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar mengacu kepada visi, misi, dan tujuan serta standar isi dengan melibatkan kepala madrasah,

komite madrasah, waka-waka, pendidik, dan tenaga administrasi. Dengan demikian maka pengelolaan terhadap madrasah menjadi lebih baik serta mutu tenaga administrasi lebih professional serta meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar.

Dalam setiap akan memutuskan atau membuat kebijakan terkait tentang madrasah, kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar selalu memusyawarahkan dahulu dengan jajarannya serta pendidik dan tenaga administrasi lainnya, hari jumat sabtu rapat dengan direktorat pendidikan Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar, senin kamis rapat dengan para pendidik, dan rabu selasa dengan para tenaga administrasi. Penerapan musyawarah dalam kaitan setiap kebijakan atau keputusan kepala madrasah yang berlaku di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar ini dilaksanakan setiap hari kecuali hari libur setiap akhir kegiatan madrasah.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar setiap kebijakan atau keputusan yang akan diambil oleh kepala madrasah, selalu memusyawarahkan kepada tenaga pendidik dan tenaga administrasi. Karena di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar sistem kekeluargaan tetap terjaga dengan baik serta dalam target pengembangan madrasah yang lebih baik dan unggul. Prinsipnya kepala madrasah dalam kebijakan atau keputusan jika tidak didukung atau diabaikan oleh tenaga pendidik dan tenaga administrasi maka dkuatirkan akan berpengaruh terhadap kinerja para tenaga pendidik dan tenaga administrasi seperti malas dalam mengajar, mangkir dalam tugas, tertundanya pekerjaan.

Namun di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar kebijakan atau keputusan itu mampu diinformasikan atau dikomunikasikan bersama-sama dengan tenaga pendidik dan tenaga administrasi. Sehingga kebijakan yang akan diterapkan kepada tenaga pendidik dan tenaga administrasi akan dijalankan sebaik-baiknya, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi serta meningkatkan mutu terhadap kemajuan lembaga pendidikan

Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar. Hal ini nampaknya sesuai dengan salah satu konsep

yakni, menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (pendidik, karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan bersama (Syafarudin, 2005).

Tingkat kedisiplinan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar sangat cukup baik. Salah satunya adalah dengan penataan petugas keamanan, pegawai serta penempatan yang tepat guna, pengelolaan serta pembudayaan kedisiplinan sangat bagus. Disamping itu keteladan Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar merupakan awal penanaman sikap disiplin dan tertib di madrasah. Kepala madrasah setiap hadir di madrasah selalu disiplin tepat waktu, serta selalu mengontrol kebersihan kelas dan lingkungan madrasah serta memberi tahu atau mengarahkan terhadap tenaga pendidik dan tenaga administrasi sesuatu yang tidak tepat di madrasah.

Tak lupa Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar mampu memberikan kenyamanan serta ketertiban di madrasah baik di kantor tenaga administrasi, di ruang pendidik dan di lingkungan madrasah. Namun ada hal yang perlu diperhatikan yakni sikap dalam memberi contoh yang baik kepada sesama warga madrasah: baik moral, disiplin, tingkah laku, adab serta sopan santun tutur kata harus bisa dijaga. Karena dengan contoh yang baik maka mutu kinerja yang diberikan nantinya juga baik untuk madrasah. Ini menjadikan hampir tidak ada tenaga administrasi yang kurang disiplin di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar, dan menjadikan madrasah tertib serta tertatur dalam kegiatan kesehariannya.

Berdasarkan penerapan disiplin kerja (Karsini, 2016) di lingkungan kerja yakni di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar, memang pada awalnya akan dirasakan berat oleh para tenaga kependidikan, tetapi apabila terus menerus diberlakukan akan menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak akan menjadi beban berat bagi para pegawai. Disiplin ini perlu diterapkan di lingkungan kerja, karena telah disinggung bahwa disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu

adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini serta membudayakan kedisiplinan nantinya.

Dalam peningkatan kinerja pendidik dan tenaga administrasi, kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi kesempatan dan mengikut sertakan tenaga administrasi dalam berbagai kegiatan yang menyangkut hal-hal berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah. Kegiatan tersebut: MGMP, seminar, workshop, pelatihan-pelatihan maupun studi banding.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar pengembangan budaya iklim kerja yang kondusif, disiplin juga professional ini dibarengi dengan pengarahan oleh kepala madrasah mengalami peningkatan mutu dalam bekerja para tenaga administrasi. Guna menciptakan lingkungan yang professional di lingkungan madrasah, kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar selalu memberi bimbingan terhadap tenaga administrasi. Kegiatan administrasi madrasah dan data-data yang didindingkan pada kepala madrasah dikerjakan bersama dengan Tenaga Tata Usaha dan dibantu oleh beberapa pendidik dapat dilengkapi dengan maksimal. Iklim kerja ini ditandai oleh adanya keakraban dan persaudaraan. Sehingga iklim kerja berkembang dengan kondusif dan baik di madrasah.

Berdasarkan temuan yang ada, dengan sebab para pendidik serta tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar mengikuti berbagai kegiatan peningkatan mutu, sehingga pendidik serta tenaga administrasi dapat mengetahui kekurangan diri sendiri dan kelebihan orang lain yang lebih baik, sehingga ada interaksi yang positif untuk menimba ilmu pengetahuan dan pengalaman orang lain yang kemudian disimpulkan dan dijalankan dengan dirinya sendiri serta diterapkan pada madrasah dalam kegiatan belajar-mengajar. Selain itu juga berbagai kesulitan dihadapi dapat dicarikan solusinya dengan melihat dan mendengarkan

apa yang dilakukan oleh *tutor* dan jika mengalami kesulitan dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan baik.

3. Motivasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasi

Mutu suatu lembaga pendidikan akan tercapai dengan baik jika mutu kinerja melalui program madrasah senantiasa ditingkatkan dari semua aspek (Umam, 2019). Salah satu cara untuk mendapatkan mutu yang baik maka dengan kepemimpinan kepala madrasah yang selalu memotivasi salah satunya adalah menganggap karyawan itu sebagai mitra kerja sekaligus saudara yang mempunyai tanggung jawab bersama terhadap keberadaan madrasah.

Melihat sosok kepala madrasah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui penataan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui Pengembangan Sumber Belajar (PSB) (Muyasa, 2010:120).

Motivator adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Motivasi seseorang melakukan kinerja berbeda. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan dalam perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan (Umam, 2018:120).

Kepala satuan pendidikan yaitu orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memimpin satuan pendidikan tersebut. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan profesionalan kepala madrasah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah

dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala madrasah memahami kebutuhan madrasah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud. Kepala Satuan Pendidikan harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator*.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar kepala madrasah sebagai seorang pemimpin berusaha untuk memiliki kemitraan yang jelas terhadap madrasah, kepentingan madrasah serta mengidentifikasi nilai-nilai, visi maupun misi madrasah baik menyangkut ke dalam maupun keluar. Dalam menacapai itu semua pembentukan team work diperlukan dan berkelanjutan, karena secara langsung maupun tidak langsung akan timbul adanya peningkatan mutu di lembaga pendidikan.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar kepala madrasah dalam melakukan kemitraan kerja terhadap pendidik dan tenaga administrasi sebagai karyawan sekaligus pengabdian sebuah lembaga pendidikan merupakan bagian yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain dalam mengantarkan sebuah lembaga untuk mencapai mutu dan dapat berguna bagi lingkungan madrasah maka peningkatan kinerja dalam lembaga pendidikan mutlak diperlukan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar.

Dengan pendekatan persaudaraan yang diterapkan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar dengan para pendidik serta tenaga administrasinya, maka warga madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan khususnya yang berhubungan dengan mutu Madrasah.

Berdasarkan temuan yang ada, pengarahan yang diberikan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar mampu menciptakan suasana yang kondusif serta intensitas kerja para

tenaga administrasi dapat meningkat. Maka dengan motivasi serta pengarahan yang baik mampu menumbuhkan semangat tenaga administrasi dalam menjalankan tugas serta meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi.

Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai pendidik dan tenaga administrasi dalam Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar dapat terpenuhi. Dengan adanya pemberian penghargaan dari kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar mampu mengantarkan tenaga administrasi dalam meningkatkan mutu kerjanya serta dapat menjadi kegiatan budaya dalam lingkungan madrasah.

Sesuai dengan salah satu konsep yakni, Motivator adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan tertentu (Umam, 2018:511), sehingga motivasi dapat diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang. Motivasi seseorang melakukan kinerja berbeda. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan dalam perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan (Mujamil Qomar, 2007:287).

Berdasarkan temuan penelitian di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar, sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi tenaga pendidik dan tenaga administrasi. Hal ini demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing tenaga administrasi.

Dalam pengelolaan tata ruang dan manajemen tempat bekerja warga madrasah, di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar Kepala madrasah menempatkan kantor direktorat sendiri, kantor kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan dalam satu gedung namun setiap tenaga administrasi diberi ruang tersendiri serta meja tersendiri agar dalam menjalankan tugasnya tidak terganggu dan mengganggu satu dengan lainnya.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar kondisi yang demikian ini menjadikan setiap tenaga administrasi yaitu tenaga administrasi menempati ruang serta meja tersendiri dalam

menjalankan tugas-tugasnya di madrasah. Dan juga demi kelancaran serta ketertiban dalam menjalankan tugas masing-masing seluruh warga madrasah diberikan tempat yang khusus agar dapat mengelola serta memanajemen tempat kerjanya.

4. Faktor-faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Tenaga Administrasi serta Cara Mengatasinya

Lembaga pendidikan yang personil-personilnya mempunyai pandangan visioner, mereka akan mampu melihat peluang/kesempatan yang ada dalam keadaan yang menghimpit sekalipun. Sesungguhnya peluang selalu tersedia bagi kita semua yang mempunyai tugas atau peran di dunia pendidikan (Umam, 2019). Maka dari itu, seorang kepala madrasah beserta komponen-komponen yang berada di bawahnya (pendidik, staff, dan seluruh warga madrasah) perlu memaknai peluang yang ada sebagai celah untuk mencapai kesuksesan. Semua komponen yang berkecimpung dalam dunia pendidikan haruslah memiliki jiwa untuk senantiasa berevolusi atau berubah menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu, menjadi tugas mutlak bagi seorang kepala madrasah agar mampu menggerakkan seluruh sumber daya di madrasah untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Untuk mewujudkan suatu pemberdayaan dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami tiga keyakinan dasar berikut ini:

Subsidiarity

Prinsip ini mengajarkan bahwa badan yang lebih tinggi kedudukannya tidak boleh mengambil tanggung jawab yang dapat dan harus dilaksanakan oleh badan yang berkedudukan lebih rendah. Dengan kata lain, mencuri tanggung jawab orang merupakan suatu kesalahan, karena keadaan ini akhirnya menjadikan orang tersebut tidak terampil. Kenyataannya, di masa lalu organisasi lebih banyak dirancang untuk memastikan bahwa kesalahan tidak pernah terjadi. Dalam jargon lama organisasi, pengambilalihan tanggung jawab bawahan oleh atasan

merupakan hal yang normal terjadi, dan dibenarkan dengan suatu alasan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk menghindari kesalahan.

Staf pada dasarnya baik

Inti pemberdayaan staf adalah keyakinan bahwa orang pada dasarnya baik. Meskipun kadang-kadang orang gagal, dan kadang-kadang orang melakukan kesalahan, namun tujuan orang adalah menuju kebaikan. Sebagai manusia yang berakal sehat dan makhluk yang berfikir, orang memiliki kecenderungan alami untuk berhasil dalam pekerjaannya. Untuk dapat memberdayakan orang lain, atasan harus secara sederhana yakin bahwa “sepanjang masa, hampir setiap orang, hampir selalu, akan menggunakan kekuatannya dalam mewujudkan visinya dan dipandu oleh nilai-nilai kebaikan.” Pemberdayaan staf dapat dipandang sebagai pemerdekaan, karena dengan pemberdayaan, atasan tidak lagi menggunakan pengawasan, pengecekan, verifikasi, dan mengatur aktivitas orang yang bekerja dalam organisasi. Atasan melakukan pemberdayaan dengan memberikan pelatihan dan teknologi yang memadai kepada staf, memberikan arah yang benar, dan membiarkan staf untuk mengerjakan semua yang dapat dikerjakan oleh mereka.

Trust-based relationship

Pemberdayaan staf menekankan aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada staf. Dari pemberdayaan staf, hubungan yang tercipta antara manajemen dengan staf adalah hubungan berbasis kepercayaan (*trust-based relationship*) yang diberikan oleh manajemen kepada staf, atau sebaliknya kepercayaan yang dibangun oleh staf melalui kinerjanya.

Ditinjau dari teknik yang digunakan, kegiatan pengembangan tenaga kependidikan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan mandiri (*self directed development*).

Pengembangan intensif (*intensive development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan pimpinan terhadap tenaga kependidikan yang dilakukan secara intensif berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan. Model ini biasanya dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi dan pertemuan balikan atau refleksi. Teknik pengembangan yang digunakan antara lain melalui pelatihan, penataran, kursus, loka karya, dan sejenisnya.

Pengembangan kooperatif (*cooperative development*) adalah suatu bentuk pengembangan tenaga kependidikan yang dilakukan melalui kerja sama dengan teman sejawat dalam suatu tim yang bekerja sama secara sistematis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga kependidikan melalui pemberian masukan, saran, nasehat, atau bantuan teman sejawat. Teknik pengembangan yang digunakan bisa melalui pertemuan kelompok kerja tenaga kependidikan. Teknik ini disebut juga dengan istilah *peer supervision* atau *collaborative supervision*.

Pengembangan mandiri (*self directed development*) adalah bentuk pengembangan yang dilakukan melalui pengembangan diri sendiri. Bentuk ini memberikan otonomi secara luas kepada tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan berusaha untuk merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, dan menganalisis balikan untuk pengembangan diri sendiri. Teknik yang digunakan bisa melalui evaluasi diri (*self evaluation*) atau penelitian tindakan (*action research*).

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar meskipun kepala telah menerapkan gaya kepemimpinannya dan juga keteladanan tetapi hambatan tetap ada. Ada beberapa pendidik dan tenaga administrasi yang belum dapat bersikap disiplin atau kurang tepat waktu dalam datang ke madrasah. Walaupun kedisiplinan sudah diterapkan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar masih ada juga yang terlambat kemadrasah, dikarenakan rumah tenaga administrasi dengan tempat kerja agak jauh.

Kurangnya peningkatan kedisiplinan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar ini bisa menjadi penghambat dalam ranah kinerja tenaga administrasi, karena kegiatan yang terus menerus di madrasah demi menciptakan suasana yang kondusif dalam kerja menjadi kurang maksimal. Namun di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar tak lupa pada kinerja para tenaga administrasi yang sudah baik dalam disiplin kerja perlu untuk meningkatkan mutu kinerjanya.

Pada temuan penelitian, keteladanan yang dilakukan kepala madrasah Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar berpengaruh terhadap kedisiplinan pendidik serta tenaga administrasi, namun terkadang menjadikan lunak kepala madrasah. Pola keteladanan ini tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga seekolah tampaknya lebih efektif lagi. Sehingga kedisiplinan dapat berpengaruh terhadap mutu kinerja tenaga administrasi.

Berdasarkan konteks penelitian yang ada, sikap keteladanan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar yang dilaksanakan secara terus menerus, hasil yang didapat belum tentu mencapai hasil yang pasti. Maksudnya, keberhasilan budaya madrasah mengalami pasang surut. Suatu waktu warga madrasah telah mampu melaksanakan budaya madrasah dengan baik, tetapi di hari yang lain masih ditemukan pelanggaran. Dengan pendekatan keteladanan budaya madrasah dapat berkembang dengan kuat dan tumbuh karena dorongan instrinsik.

Kepala madrasah adalah memberi contoh bagaimana seorang harus melakukan disiplin kerja atas kemauan sendiri, bukan karena peran pengawasan dari atasan. Peran kepala madrasah sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Peran manajer kepala madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar pada hakekatnya adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan sehingga tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan salah satu konsep peran kepala madrasah sebagai manajer, dalam mengelola tenaga administrasi, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para pendidik. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para pendidik untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti: MGMP/MGP tingkat madrasah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain (Mulyasa, 2003:325).

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar kekompakan tim kerja menyebabkan madrasah menjadi kuat dan eksis meskipun hidup di tengah persaingan yang ketat. Dengan adanya keteladanan dari kepala madrasah serta kerja tim yang baik maka peningkatan mutu kinerja tenaga administrasi dapat terpenuhi dengan baik.

Di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar untuk mengatasi hambatan kedisiplinan kepala madrasah berusaha menanamkan budaya madrasah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Disamping itu kepala madrasah karena berperan sebagai pendidik maka beliau memberi contoh bagaimana seseorang melakukan kedisiplinan kerja atas kemauan sendiri. Pola keteladanan ini berpengaruh terhadap kedisiplinan pendidik serta tenaga administrasi, namun terkadang menjadikan lunak kepala madrasah. Pola keteladanan ini tetap efektif tetapi tindakan tegas untuk sebagian warga seekolah tampaknya lebih efektif lagi. Sehingga kedisiplinan dapat berpengaruh terhadap mutu kinerja tenaga administrasi.

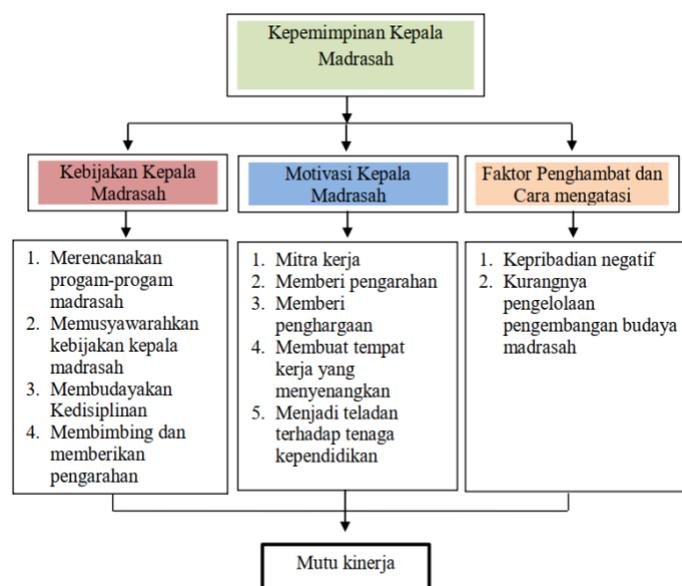
Hubungan yang harmonis dilandasi dengan keterbukaan, partisipatif, dan persuasif merupakan salah satu strategi dalam pengembangan budaya madrasah lebih mengutamakan keteladanan daripada memberikan instruksi.

Berdasarkan temuan penelitian, di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar, melalui keteladan kepala madrasah yang berperan sebagai pembuat kebijakan, motivator, serta pencipta iklim kerja. Kepala madrasah melakukan peran tersebut secara simultan, dan saling dukung. Setiap gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Sehingga sifat kepemimpinan yang terbuka, partisipatif dapat dipertanggung jawabkan sebagai kata kunci pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah.

Dengan demikian peran kepala madrasah sebagai pendidik sekaligus mengefektifkan peran manajer serta kepemimpinannya. Peran manajer di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar pada hakekatnya adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan sehingga tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Strategi yang ditempuh kepala madrasah adalah kerja tim dan melibatkan seluruh komponen madrasah. Sehingga keteladanan dapat meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi.

Hasil penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 1



D. PENUTUP

Dengan mengetahui adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan kepala madrasah dalam kebijakan, motivasi, serta faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan mutu kinerja tenaga administrasi serta cara mengatasinya, secara bersama-sama maupun secara parsial serta mengetahui karakteristik yang memberi pengaruh paling besar terhadap peningkatan mutu kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar Kebijakan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar berada pada kategori baik. Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu lulusan, maka untuk meningkatkan mutu kinerja tenaga kependidikan kepemimpinan kepala madrasah harus lebih efektif. Untuk itu kepala madrasah perlu mengikuti workshop manajemen serta lebih terbuka pada saran dan kritik yang sifatnya membangun.

Motivasi kinerja tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Ma'arif NU Kota Blitar termasuk pada kategori cukup baik. Motivasi kinerja tenaga kependidikan perlu ditingkatkan terutama motivasi eksternal. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan, menjalin hubungan interpersonal yang lebih harmonis dan peningkatan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga para tenaga kependidikan dapat meraih prestasi kerja yang lebih baik pada waktu mendatang.

Untuk meningkatkan disiplin kinerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah MA'arif NU Kota Blitar sebaiknya kepala madrasah meningkatkan sistem pembinaan dan pengawasan. Sistem pembinaan yang dilaksanakan hendaknya bervariasi misalnya dengan menggunakan metode ESQ. Sistem pengawasan dapat ditingkatkan dengan menggunakan kemajuan sistem informasi untuk memantau kehadiran tenaga kependidikan di madrasah.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 175.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 67.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*, alih Bahasa Benjamin Molan, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), 169.
- Departemen Agama RI, *Al quran dan terjemahannya*, (Semarang: Kumudasmoro Grafindo, 1994), 670.
- Duffell, N. (2000). *The making of them: The British attitude to children and the boarding school system*. Lone Arrow Press.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. Ke-9, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2010), 120.
- Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984), 1.
- Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet.II, 2008), 12.
- Ida Nuraida, S. E. (2008). *Manajemen administrasi perkantoran*. Kanisius.
- Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 20.
- Karsini, K., Paramita, P. D., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2(2).
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), 37.
- Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, (New York: Englewood Cliffs, Printice-Hall, 1961), 29.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 264.
- Muhamad Saroni, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006) 15.
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: PT Gelora Aksara Pratam, 2007), 287-288.

- Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2004), 4.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2003), 325.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, 3.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 5.
- Soetopo Hindayat,. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007), 135.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 36.
- Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.
- Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 005), 60. T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), 294.
- Thariq M. As-Suwaidan, Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insan, 2005), 10
- Umam, M. K. (2017). ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIK DALAM CORAK PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN ISLAM. *Jurnal al Hikmah*, 5(1), 1-8.
- Umam, M. K. (2017, May). Strategi Alternatif Memajukan Lembaga Pendidikan Islam di Pedesaan Berbasis Sekolah Excellent Perspektif Kompetitif Kotemporer. In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars* (No. Seri 2, pp. 769-776).
- Umam, M. K. (2018). IMAM PARA NABI: MENELUSUR JEJAK KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL NABI MUHAMMAD SAW. *Jurnal al Hikmah*, 6(1), 59-74.
- Umam, M. K. (2018). STRATEGI INTELEKTUALISASI PROGRESIFITAS MANHAJUL AL FIKR KADER AN-NAHDLIYAH.
- Umam, M. K. (2018, April). Reconstruction of Integrative Islamic Education in The Transformative Profetical Education Framework. In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars* (No. Series 1, pp. 511-520).
- Umam, M. K. (2018, February). Paradigma Pendidikan Profetik dalam Pendekatan Pembelajaran Tematik di Madrasah Ibtida'iyah. In *PROCEEDING: The 3rd Annual International Conference on Islamic Education* (Vol. 3, No. 1, pp. 120-132).

Umam, M. K. (2019). PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN PESERTA DIDIK. *Jurnal al Hikmah*, 6(2), 62-74.

Umam, M. K., & Kediri, S. B. S. P. REKONSTRUKSI PENDIDIKAN ISLAM INTEGRASI DALAM KERANGKA PENDIDIKAN PROFETIK TRANSFORMATIF.

W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), Zakiyah Daradjat, *Kepribadian Guru*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2005)