

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PEMBINAAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI
DI MAN 2 ACEH SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

REKA SEROJA

NIM. 150206024

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
DARUSSALAM-BANDA ACEH
2019 M/1440 H**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
KINERJA TENAGA ADMINISTRASI DI MAN 2 ACEH SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh:

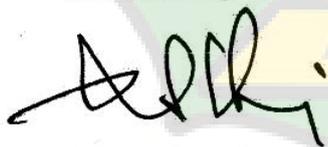
REKA SEROJA

NIM: 150206024

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Disetujui oleh :

Pembimbing I,



Dr. Mujiburrahman, M.Ag
NIP. 19710908 200112 1 001

Pembimbing II,



Nurussalami, S.Pd.I M.Pd
NIP. 19790216 201411 2 001

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
KINERJA TENAGA ADMINISTRASI DI MAN 2 ACEH SELATAN**

SKRIPSI

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar – Raniry dan Dinyatakan Lulus
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Pada Hari/ Tanggal:
Kamis

18 Juli 2019
15 Dzulkaidah 1440

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,


Dr. Mujiburrahman, M. Ag.

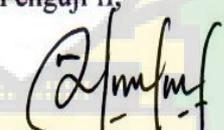
Sekretaris,


Mohd. Fadil Ismail, S.Pd.I., M. Ag.

Penguji I,


Mumtazul Fikri, MA.

Penguji II,


Nurussalami, S.Ag, M.Pd.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
Darussalam Banda Aceh



Dr. Muslim Razali, SH., MA.
NIP. 195903091989031001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Reka Seroja

NIM : 150206024

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul:
“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan” adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 20 Juli 2019

Yang menyatakan



REKA SEROJA

NIM. 150206024

ABSTRAK

Nama : Reka Seroja
NIM : 150206024
Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan
Tanggal Sidang : 18 Juli 2019
Tebal Skripsi : 95 Halaman
Pembimbing I : Dr. Mujiburrahman, M.Ag
Pembimbing II : Nurussalami, M.Pd
Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pembinaan Kinerja, Tenaga Administrasi

Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan kekuatan yang sangat penting dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi. Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala madrasah adalah figur utama yang dapat memberikan contoh dan perilaku yang baik bagi bawahannya baik buruknya hal-hal yang diterapkan oleh kepala madrasah, maka itu yang dicontoh oleh bawahannya. Tujuan dari penelitian skripsi ini untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala MAN 2 Aceh Selatan, untuk mengetahui program kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi MAN 2 Aceh Selatan dan untuk mengetahui peluang dan hambatan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini yaitu kualitatif deskriptif. Subjek penelitian adalah kepala madrasah, kepala tenaga administrasi madrasah dan personil tenaga administrasi madrasah. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MAN 2 Aceh Selatan adalah gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otonom yang mana gaya kepemimpinan otonom melahirkan dua faktor kepemimpinan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Kedua, Program pembinaan kinerja tenaga administrasi telah terlaksana dengan baik, programnya antara lain Rencana Kerja Madrasah (RKM), Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), adanya Job Description, pelatihan pengembangan pola pikir tenaga kependidikan, pembinaan dari hati kehati, memupuk rasa persaudaraan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ketiga, hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan yaitu adanya hambatan internal dan hambatan eksternal. Hambatan internal kurangnya kompetensi kepribadian tenaga administrasi madrasah dan hambatan eksternal yaitu sarana dan prasarana yang dibutuhkan tenaga administrasi dalam bekerja belum mencukupi. Adapun peluang kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan terlihat dari kepala madrasah mampu bersikap stabil dalam setiap situasi dan mengatasi permasalahan atau hambatan yang ada dengan cara bijak.

KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji dan syukur atas kehadiran Allah swt, yang senantiasa telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat beserta salam senantiasa tercurahkan kepada kepangkuan alam Nabi Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian karena beliaulah kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuhnya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini. Adapun judul skripsi ini, yaitu **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan”**. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri bahwa dalam penyusunan skripsi ini peneliti sudah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik maupun pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Muslim Razali, S.H., M.Ag selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah banyak memberikan motivasi kepada peneliti.
2. Mumtazul Fikri, M.A. selaku ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, Penasehat Akademik (PA) Dra. Cut Nya Dhin,

M.Pd. yang telah membantu peneliti untuk mengadakan penelitian dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku pembimbing I yang telah memberikan dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Nurussalami, S.Pd.I M.Pd selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kedua orang tua yang telah yang telah mendidik saya dari kecil sehingga menjadi anak yang senantiasa memberikan yang terbaik kepada semua, semoga Ibu dan Ayah merasa bangga dengan prestasi yang dicapai.
6. Kepala Sekolah MAN 2 Aceh Selatan, wakil kepala sekolah, tenaga kependidikan dan guru yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam penyelesaian skripsi.
7. Kepada sahabat tercinta angkatan 2015 Prodi MPI yang telah bekerja sama dalam menempun dunia pendidikan dan saling memberikan motivasi.
8. Kepada Adik terdinta Sri Reski Nazmi yang selalu memberikan dukungan dan motivasinya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah swt., membalas semua kebaikan mereka dengan balasan yang lebih baik. Peneliti menyadari bahwa terlalu banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyajian skripsi ini, untuk itu sangat diharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini

dimasa yang akan datang dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan kearah yang lebih baik lagi.

Banda Aceh, 3 Januari 2020
Penulis,

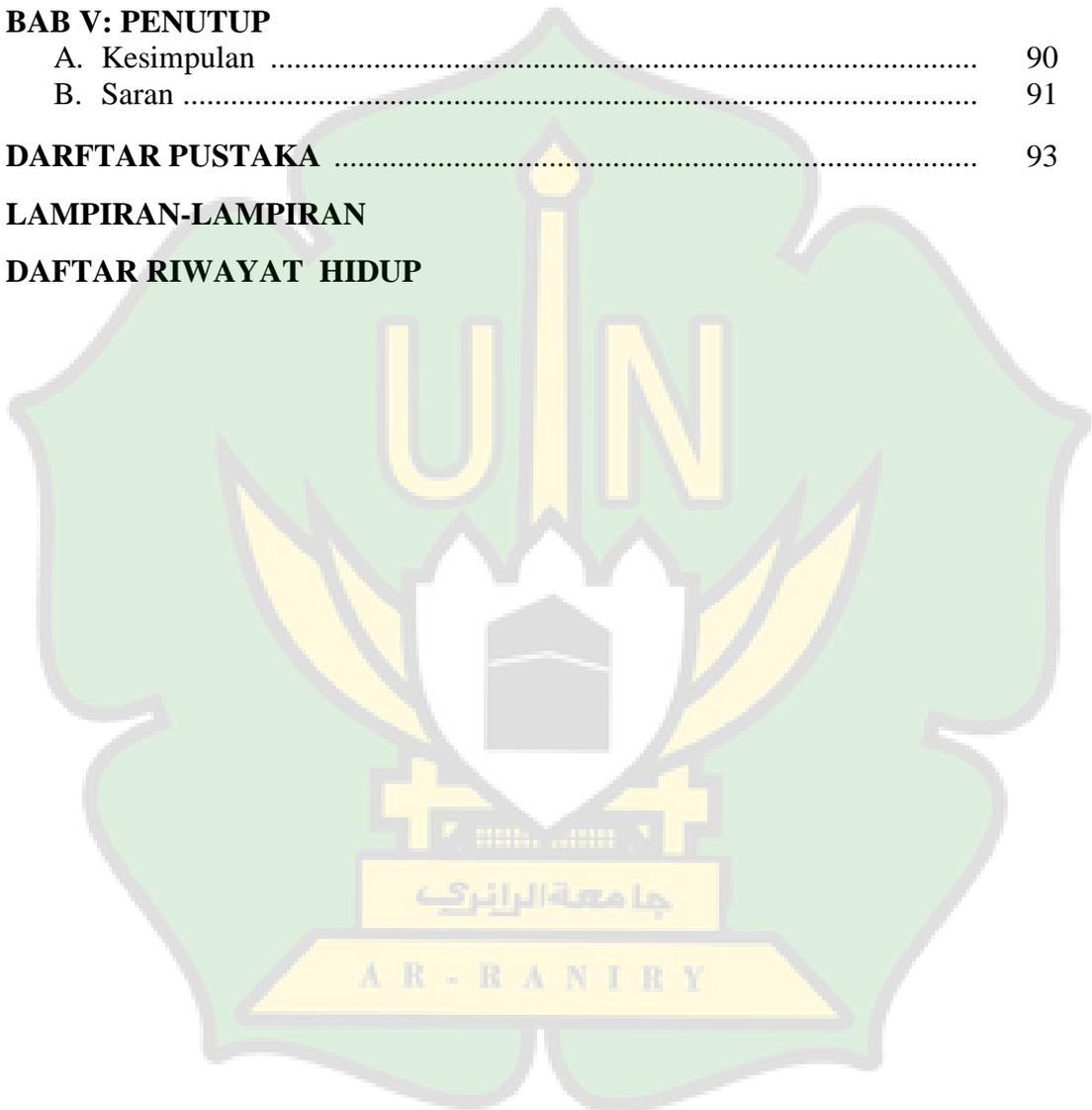
Reka Seroja



DAFTAR ISI

LEMBARAN JUDUL.....	i
LEMBARAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBARAN PENGESAHAN SIDANG.....	iii
LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Kajian Terdahulu.....	6
F. Defenisi Operasional.....	10
G. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	15
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasa.....	15
2. Teori Kepemimpinan.....	16
3. Gaya Kepemimpinan.....	19
4. Model Kepemimpinan.....	23
5. Tujuan Kepemimpinan.....	26
6. Fungsi dan sifat Kepemimpinan.....	27
7. Faktor-Fakor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	28
B. Kinerja Tenaga Administrasi Madrasah.....	29
1. Pengertian Kinerja.....	29
2. Standar Kinerja.....	30
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	31
4. Pengertian Tenaga Administrasi Madrasah.....	31
5. Fungsi Tenaga Administrasi Madrasah.....	33
6. Kinerja Tenaga Administrasi Madrasah.....	35
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian.....	39
C. Subjek Penelitian.....	40
D. Kehadiran peneliti.....	40
E. Instrument Penelitian.....	40
F. Teknik Pengumpulan Data.....	42
G. Teknik Analisis Data.....	43

H. Uji Keabsahan Data.....	45
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Hasil Penelitian	47
B. Hasil Penelitian	53
C. Pembahasan Hasil Penelitian	83
BAB V: PENUTUP	
A. Kesimpulan	90
B. Saran	91
DARFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

TABEL 4.1	: Tanah yang dimiliki dan Tanah yang Menurut Sumber (m2)	50
TABEL 4.2	: Jumlah Guru Dan Pegawai MAN 2 Aceh Selatan....	51
TABEL 4.3	: Keadaan Siswa-Siswi MAN 2 Aceh Selatan.....	51
TABEL 4.4	: Jumlah Sarana dan Prasarana MAN 2 Aceh Selatan.....	52



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Bimbingan Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian Dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Keterangan Selesai Peneltian Dari Sekolah
- LAMPIRAN 4 : Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Daftar Wawancara Dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan
- LAMPIRAN 6 : Daftar Wawancara Dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan
- LAMPIRAN 7 : Daftar Wawancara Dengan Peronil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan
- LAMPIRAN 9 : Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahannya, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹ Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan dan alam di sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerja sama antarmanusia, dan ada unsur *kepemimpinan*.

Pada kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan kegiatan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan atau pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah kepala madrasah atau sekolah.

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.² Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap

¹ Muwahid Shulhan, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta; Teras, 2013), h. 11.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), h. 83

kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut diperoleh dari pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin, cara-cara yang dipimpinya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankan.⁴

Pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di MAN 2 Aceh Selatan tidak terlepas dari perencanaan, pengendalian kepala madrasah sebagai meneger yang sangat berpengaruh terhadap proses manajemen dan pengelolaannya dalam

³Muwahid Shulhan, *Kepemimpina Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, h. 11.

⁴Muwahid Shulhan, *Kepemimpina Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, h. 35.

meningkatkan mutu pendidikan serta menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan pendidikan sehingga tercapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai visi dan misi di lembaga itu sendiri, dibutuhkan tenaga ahli dan banyak aspek yang perlu diperhatikan kepala madrasah salah satunya dengan melakukan pembinaan administrasi madrasah, yang mana administrasi dari suatu lembaga tersebut akan menentukan mutu (kualitas) dari lulusan (output) dan tujuan yang ingin dicapai.

Hal ini juga mendukung adanya tenaga administrasi dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat khususnya kepada kosumen pendidikan, untuk mencapai tujuan dari pendidikan yang telah ditetapkan dibutuhkan kinerja tenaga pendidikan yang ahli. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia (SDM) persatuan priode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.⁵ Adapun administrasi pendidikan merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang terlibat di dalam tugas-tugas pendidikan.⁶

Dalam dunia pendidikan tenaga administrasi madrasah bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di madrasah melalui layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di madrasah. Di instansi pendidikan diperlukan tenaga administrasi madrasah yang

⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja sumber Daya Manusia*, (Banung: Reika Aditama, 2012), h. 9.

⁶ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 5.

kompeten atau mempunyai kompetensi untuk menunjang keberhasilan pembelajaran di madrasah.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi madrasah yaitu dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga administrasi madrasah yang sudah diatur pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) No 24 tahun 2008 tentang Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah. Tenaga administrasi madrasah yang berkompoten juga terkait dengan mutu layanan atau pelayanan prima sehingga dapat menunjang proses pembelajaran yang ada dan pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan dari madrasah tersebut.

Fenomena yang terjadi di lapangan khususnya yang terjadi di MAN 2 Aceh Selatan, menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah cukup baik untuk membina administrasi madrasah, namun masih banyak guru dan tenaga administrasi yang tidak mau bekerjasama dalam meningkatkan mutu dan administrasi madrasah.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti melihat kepala madrasah sudah cukup baik dalam membina administrasi madrasah, sarana pendukung yang dimiliki madrasah dalam melaksanakan administrasi yaitu komputer, telepon, presentasi digital, kipas angin, buku-buku administrasi dan layanan internet. Masalah yang muncul masih bersifat teknis yaitu menumpuknya pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai administrasi madrasah, satu pekerjaan belum selesai sudah ada pekerjaan lain yang datang dan harus segera diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kurangnya program pelatihan (diklat) dari instansi yang terkait dalam rangka pengembangan kompetensi tenaga administrasi

madrasah. Adanya rotasi pegawai administrasi di madrasah dikarenakan kurangnya tanggung jawab personil terhadap beban tugas yang diberikan kepala sekolah, sehingga pihak sekolah mengambil kebijakan untuk merotasi pegawai tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Administrasi Madrasah di MAN 2 Aceh Selatan. Untuk itu peneliti mencoba mengangkat permasalahan tersebut dalam penelitian ilmiah yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti sampaikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang nantinya akan membuka wawasan bagi penulis untuk meneliti yang lebih lanjut sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 2 Aceh Selatan?
2. Bagaimana progra kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?
3. Bagaimana peluang dan tantangan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 2 Aceh Selatan.

2. Untuk mengetahui program kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.
3. Untuk mengetahui peluang dan hambatan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini peneliti golongkan ke dalam dua kategori yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis:

1. Manfaat Teoritis

Dapat menjadi bahan pertimbangan atau bahan masukan bagi pihak madrasah atau lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya dan khususnya bagi kepala madrasah sebagai menejer mampu membina kinerja tenaga administrasi madrasah secara optimal.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi tenaga administrasi dan pimpinan madrasah, manfaat yang diperoleh yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja tenaga administrasi madrasah.
- b. Diharapkan akan memberikan kontribusi pemikiran bagi madrasah-madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah di MAN 2 Aceh Selatan.

E. Kajian Terdahulu

Kajian terdahulu merupakan sebuah kajian yang mengkaji tentang pokok-pokok bahasan yang berkaitan dengan masalah yang peneliti kaji. Kajian

terdahulu ini peneliti buat untuk menguatkan bahwa pembahasan yang peneliti teliti belum pernah ditulis atau tidak sama dengan penelitian orang lain. Namun setelah peneliti melakukan studi kembali, peneliti mendapatkan ada beberapa karya ilmiah, jurnal dan skripsi. Dari beberapa tulisan tersebut membahas topik yang ada hubungannya dengan tulisan ini, diantaranya seperti:

Skripsi yang ditulis oleh Darmawan, Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, dengan judul *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Bimbingan dan Konseling di SMAN 5 Banda Aceh*. Penelitiannya membahas tentang sikap kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan kepatuhan guru bimbingan dan konseling di SMAN 5 Banda Aceh terhadap tata tertib (aturan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai tenaga pendidik, karena guru bimbingan dan konseling yang berada di SMAN 5 Banda Aceh berfungsi membantu siswa dalam perencanaan dan pemecahan masalah yang dihadapi oleh siswa.⁷

Skripsi yang ditulis oleh Manhiatun Ni'mah, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tahun 2012. Berjudul *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas MTs NU Terisi Indramayu Jawa Barat*.⁸ Didalamnya

⁷Darmawan, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Bimbingan dan Konseling di SMAN 5 Banda Aceh. Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2016

⁸Manhiatun Ni'mah, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pada MTs NU Terisi Indramayu Jawa Barat". Skripsi Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2012

dibahas mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas MTs NU Terisi Indramayu Jawa Barat.

Skripsi yang ditulis oleh Dwi Rahmawati, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tahun 2013. Dengan judul “*Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru di MIN Patuk Gunungkidul*”.⁹ Penelitiannya membahas tentang gaya kepemimpinan demokrasi dengan indikator kepala Madrasah memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya, adanya koordinasi pekerjaan pada bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dengan kerja sama yang baik, partisipasi aktif dari setiap kelompok, menghargai potensi setiap individu dan mampu mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan dan mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Dalam jurnal Mudarrisuna yang berjudul “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Kabupaten Aceh Besar*”, jurnal ini membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru pendidikan agama islam, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru pendidikan agama islam, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru pendidikan agama islam, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru pendidikan agama islam, gaya kepemimpinan

⁹Dwi Rahmawati, “*Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru di MIN Patuk Gunungkidul*”. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam UIN Sunan Kalijaga tahun, 2013

kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru pendidikan agama islam.¹⁰

Dalam jurnal Manajemen dan supervisi pendidikan yang berjudul “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi*”, jurnal ini membahas tentang sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah, karakteristik psikologi kepemimpinan kepala sekolah, dan merancang model kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif psikologi. Dalam hal ini kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan profetik, kepemimpinan yang nampak pada kepala sekolah, yaitu religius, objektif, demokratis, ramah, humoris dan jujur.¹¹

Dari berbagai penelusuran peneliti terhadap karya penelitian sebelumnya yang relevan tersebut belum ditemukan penelitian yang mengangkat judul gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah di MAN 2 Aceh Selatan.

Perbedaan dari penelitian sebelumnya yaitu untuk penelitian yang pertama membahas tentang gaya kepemimpinan yang mengacu dalam peningkatan kedisiplinan guru bimbingan dan konseling yang hasilnya gaya kepemimpinan kepala Madrasah menggunakan gaya kepemimpinan karismatik. Bedanya penelitian pertama adalah dalam peningkatan kedisiplinan guru bimbingan dan konseling sedangkan didalam penelitian proposal ini pembinaan kinerja tenaga administrasi. Untuk penelitian yang kedua membahas tentang peningkatan kualitas dari MTs yang hasilnya gaya kepemimpinan kepala Madrasah

¹⁰Mudarrisuna, “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Kabupaten Aceh Besar*”, jurnal penelitian, vol.6, no.2, tahun 2016, h. 280-281.

¹¹Manajemen dan supervisi pendidikan, “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi*”, jurnal penelitian, vol. 1, no. 3.tahun 2017, h. 208-217

menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Bedanya penelitian kedua adalah dalam peningkatan kualitas MTs sedangkan didalam penelitian proposal ini pembinaan kinerja tenaga administrasi. Pada penelitian ketiga membahas tentang peningkatan kedisiplinan guru dari MIN yang hasilnya gaya kepemimpinan kepala Madrasah menggunakan gaya demokratis. Bedanya penelitian ketiga adalah dalam peningkatan kedisiplinan guru MIN sedangkan didalam penelitian proposal ini pembinaan kinerja tenaga administrasi.

Adapun dalam jurnal Mudarrisuna yang berjudul "*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Kabupaten Aceh Besar*" , membahas tentang gaya kepemimpinan yang mengacu dalam peningkatan kinerja guru PAI yang hasilnya kepala sekolah membagi tugas kepada semua guru dengan cara demokratis dan terbuka. Sedangkan didalam penelitian proposal ini membahas tentang pembinaan kinerja tenaga administrasi. Dalam jurnal Manajemen dan Supervisi pendidikan dengan judul "*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi*", membahas tentang sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah dan karakteristik psikologi kepemimpinannya yang hasilnya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan profetik. Sedangkan didalam penelitian proposal ini membahas tentang pembinaan kinerja tenaga administrasi.

F. Defenisi Operasional

Untuk tidak terjadinya kekeliruan dan kesalah pahaman terhadap judul skripsi ini maka peneliti akan memberikan defenisi operasioanal yang terdapat dalam judul skripsi ini, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan setiap hal dalam diri seseorang, termasuk di dalamnya sifat, kebiasaan, watak, maupun kepribadian yang membedakannya dengan orang lain.¹² Gaya kepemimpinan yang peneliti maksud adalah sikap kepala sekolah di MAN 2 Aceh Selatan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi sekolah.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹³ Kepala madrasah yang dimaksud oleh peneliti dalam penelitian ini adalah kepala MAN 2 Aceh Selatan seorang guru yang dipercayai untuk memimpin MAN 2 Aceh Selatan.

3. Pembinaan

Pembinaan adalah sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.¹⁴ Selain itu pembinaan juga merupakan sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja sorang/kelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi pembinaan terkait dengan

¹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah kepemimpinan abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 34

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), h. 83

¹⁴ Ivancevich, John, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 46

keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pembinaan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

4. Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁵ Kinerja yang peneliti maksud adalah serangkaian perilaku atau kegiatan kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan adanya motivasi, kompetensi, keterampilan dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

5. Tenaga Administrasi Sekolah

Berdasarkan permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang tenaga administrasi madrasah meliputi:

- a. Kepala tenaga administrasi madrasah
- b. Pelaksana urusan administrasi madrasah, meliputi: 1) pelaksana urusan administrasi kepegawaian; 2) pelaksana administrasi keuangan; 3) pelaksana urusan administrasi sarana dan prasarana; 4) pelaksana administrasi humas; 5) pelaksana urusan administrasi persuratan dan kearsipan; 6) pelaksana urusan administrasi kesiswaan; 7) pelaksana urusan administrasi kurikulum.

¹⁵ Donnelly, J H, dkk. *Fundamental Of Managemenet*, (Chicago: Irwin, 1995), h. 118

- c. Petugas layanan khusus meliputi: 1) penjaga madrasah; 2) tukang kebun; 3) pengemudi dan 4) pesuruh.¹⁶

Jadi dapat disimpulkan bahwa tenaga administrasi sekolah adalah sumber daya manusia yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar, tetapi sangat mendukung keberhasilan dalam kegiatan sekolah.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi yang akan peneliti tulis terdiri dari beberapa bab. Bab I pendahuluan, Bab II Kajian Teori dan Bab III Metode Penelitian. Bab-bab yang akan disajikan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab I adalah Pendahuluan yang berfungsi sebagai acuan dalam melaksanakan peneliti pada bab ini berisi mekanisme peneliti yaitu mengurai secara berurutan kegiatan peneliti mulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penjelasan istilah kemudian di tutup dengan sistematika penulisan.

Dalam bab II peneliti akan membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.

Dalam bab III peneliti akan membahas tentang metode penelitian yang mengurai tentang jenis penelitian, subjek penelitian, lokasi penelitian, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, uji keabsahan data, dan daftar pustaka, di pakai yang berkaitan dengan judul “Gaya Kepemimpinan

¹⁶ Undang-Undang RI Nomor 24 tahun 2008, *PERMENDIKNAS*, (Bandung: Citra Umbara, 2008).

Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan”.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia kata *leadership* artinya kepemimpinan, yang berasal dari kata kerja *lead* yang artinya memimpin. *Leader* diterjemahkan sebagai pemimpin atau tokoh. Setiap penulis mendefinisikan *leadership* sesuai dengan perspektif dan orientasi tulisannya masing-masing. Sehingga sampai di penghujung abad ke-20, belum ada definisi yang betul-betul baku. Walaupun demikian, sebagai penulis-penulis tersebut mengungkapkan kepemimpinan adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan yang membentuk seseorang untuk mampu mempengaruhi dan mengarahkan cara berfikir, bersikap dan bertindak orang yang dipimpinnya sedemikian rupa sehingga bertujuan pencapaian visi organisasi.¹⁷

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

¹⁷Eko Maulana Ali Suroso, *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ (The ESQ Based The Integrative Leadership)*, (Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004), h. 20.

semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.¹⁸ Di sekolah pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah.¹⁹

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.²⁰ Sementara menurut Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih langsung, diterapkan oleh yayasan, atau diterapkan oleh pemerintah.²¹

Berdasarkan pengertian kepemimpinan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh kepala sekolah seperti cara berfikir, bertindak, termasuk didalamnya kewibawaan kepala sekolah selaku pemimpin pada suatu lembaga pendidikan.

2. Teori Kepemimpinan

Adapun teori menjelaskan tentang kepemimpinan antara lain:

- a. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis
Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang *arbitrer* (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.²²
- b. Teori Psikologis
Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seseorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk

¹⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), h. 26.

¹⁹Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 533.

²⁰Jamal Ma'mur Asmi, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Banguntapan Yogyakarta: DIVA Perss, 2012), cet. Ke-2, h. 145.

²¹Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), cet ke-1, h. 136.

²².Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah kepemimpinan abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 72.

merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah.²³ Jadi, dalam teori ini pemimpin merangsang bawahan agar mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

c. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik *organisatoris* antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam mengambil keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindak yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.²⁴

d. Teori Suportif

Menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu memperkebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju.²⁵

e. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornament. Biasanya dia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem *nepotisme*, atau lewat praktik penyuapan.²⁶

f. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus bijaksana, “tahu galagat”, dan mempunyai daya lenting tinggi yaitu kemampuan pemimpin menghadapi keadaan yang tidak seimbang dan permasalahan yang timbul, dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu

²³Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 74.

²⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 75.

²⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 75.

²⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 76.

masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama dengan tuntutan waktu yang berbeda.²⁷

g. Teori Sifat Orang-Orang Besar (*Traits of Great Men*)

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *intelegensi* tinggi, banyak inisiatif, mempunyai kedewasaan emosional, memiliki daya persuasive dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.²⁸

h. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi yaitu kemampuan pemimpin menghadapi keadaan yang tidak seimbang dan permasalahan yang timbul pada pemimpin agar dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, dan lingkungan sekitarnya dan zamannya.²⁹

i. Teori humanistik/populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat.³⁰

Berdasarkan beberapa teori kepemimpinan di atas dapat dirincikan kembali bahwa teori otokratis dan pemimpin otokratis di dasarkan atas perintah-perintah serta paksaan yang diberikan oleh pimpinan dalam suatu lembaga, baik itu lembaga pendidikan ataupun lainnya, sedangkan teori psikologis adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi atau merangsang bawahan untuk bekerja demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya teori sosiologis adalah pemimpin turut mengikutsertakan bawahannya dalam merumuskan tujuan dan pengambilan keputusan, dan teori suportif adalah kemampuan pemimpin membimbing bawahan dan menciptakan

²⁷Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 77

²⁸Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 77-78.

²⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 78

³⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan ...*, h. 79

lingkungan kerja yang menyenangkan, serta mampu bekerja dengan pihak lain, pemimpin mampu mengembangkan bakat dan kemampuannya, sedangkan teori *laissez faire* adalah seorang pemimpin yang hanya sebagai simbol dalam memimpin, dia tidak memiliki pengetahuan dan cara dalam memimpin, semua tanggungjawab serta pekerjaan dilimpahkan kepada bawahannya, teori kelakuan pribadi adalah pemimpin yang bersikap bijaksana dan pemimpin berkelakuan kurang lebih sama dengan bawahannya, jadi tidak ada hal-hal yang dominan yang ditunjukkan selaku pemimpin.

Selanjutnya teori sifat orang-orang besar (*Traits of Great Men*) adalah sifat-sifat yang diharapkan oleh seorang pemimpin yaitu memiliki sikap konsisten dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin, mempunyai inisiatif dari setiap permasalahan yang timbul, percaya diri, dan sebagainya, dan teori situasi adalah sikap pemimpi dalam menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi yang terjadi dilingkungannya dan sesuai perkembangan zaman, yang terakhir yaitu teori humanistik/populistik adalah peran pemimpin dalam memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah menunjuk pada sikap, cara penampilan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan madrasah merupakan faktor yang berhubungan dengan produktifitas dan efektifitas organisasi, sedangkan

produktifitas dan efektifitas akan tercapai dengan baik apabila kinerja tepat dan berkualitas.³¹

Menurut pendekatan tingkah laku, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.³²

Gaya kepemimpinan akan menghasilkan kinerja yang maksimal jika faktor lingkungan dan bawahannya mendukung. Tetapi perilaku pemimpin menjadi tidak efektif jika lingkungannya berlebihan atau tidak sesuai dengan karakter bawahannya.³³

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrem, ada tiga, yaitu (1) otokratis, (2) *laissez faire*, dan (3) demokratis. Bagaimana ciri-ciri atau sifat-sifat ke tiga gaya atau tipe kepemimpinan tersebut dapat diikuti dalam uraian berikut.³⁴

1. Kepemimpinan yang Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memeperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggung jawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggungjawab dalam kepemimpinannya, maju mundurnya sekolah yang dipimpin sangat bergantung kepadanya.³⁵

³¹Muwahid Sulhan, *Kepemimoinan kepala madrasah...*, h. 131.

³²Nurkolis, *Manjaemen berbasis sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 167.

³³Muwahid Sulhan, *Kepemimpinan kepala...*, h.132.

³⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, h. 48.

³⁵Soekarto Indrafachrudi, *Bagaiman Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor, GhaliaIndonesia, 2006), h. 17.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara anggota-anggota kelompok diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkan.³⁶

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan yang otokratis ialah pemimpin yang berkuasa penuh atas kepemimpinannya tanpa ada memberikan bawahannya untuk berpendapat serta memberikan ide atau masukan terhadap suatu organisasi.

2. Kepemimpinan yang *laissez faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diarahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggungjawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan

³⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, h. 49.

karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pimpinannya.³⁷

Dari pemaparan diatas bahwasanya kepemimpinan yang *laissez faire* ialah pemimpin yang melepaskan tanggungjawab kepemimpinanya pada bawahan, tanpa adanya pengawasan dan komunikasi secara langsung antara pemimpin dan bawahan. Hal ini sangat berdampak buruk terhadap kemajuan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

3. Kepemimpinan yang Demokratis

Kepemimpinan yang baik dan sesuai dewasa ini ialah kepemimpinan demokratis. Semua guru disekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua keputusan yang diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.³⁸

Teori-teori kepemimpinan yang paling banyak dibahas oleh para teoritis dan peneliti kepemimpinan adalah teori mengenai gaya atau model kepemimpinan. Teori tentang gaya kepemimpinan merupakan bagian dari teori kepemimpinan lainnya. Perlu dipahami dalam kaitan gaya kepemimpinan, sebagian peneliti menggunakan gaya manajemen yang konotasinya sama dengan gaya kepemimpinan.³⁹

³⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, h. 49.

³⁸Soekarno Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin...*, h. 21.

³⁹Wirawan, *kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 352.

4. Model kepemimpinan

Di bawah ini dikemukakan sejumlah teori mengenai model kepemimpinan yaitu:

a. Model Kepemimpinan Ohio

Dalam salah satu riset yang dilakukan oleh Universitas Ohio melahirkan satu teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode (prosedur) yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan rasa persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam berbagai relasi antara pemimpin dengan anggota organisasi (bawahan). Salah satu contoh dari faktor konsiderasi adalah pemimpin mampu menyediakan waktu untuk menyimak (keluh kesah, ungkapan perasaan tentang berbagai aspek keorganisasian) anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersifat bersahabat dan dapat didekati (kooperatif). Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin memberikan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok memenuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberi tahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkandari mereka.⁴⁰

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik terdiri dari anatomi “keterpesonaan” yang mendalam terhadap sosok pemimpin, sehingga ia akan bergumul dengan faktasitas yang irasional dengan ketertakjuban yang tinggi terhadapnya. Semakin faktasitas tersebut diirasionalisasikan, maka akan semakin tinggi rasa ketakjuban bawahan terhadap pemimpin. Uniknya, fakta fakta empiris memperlihatkan sisi irasionalitas ini dengan sikap *taken for granted* para pengikut seorang pemimpin kharismatik, dimana ia tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku gaya yang digunakan.⁴¹

c. Model Kontingensi Fiedler

Dalam teori kontingensi (kemungkinan) Fiedler ini variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama anggota organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan gaya motivasional dari pemimpin. Artinya, model kontingensi ini memiliki dalil bahwa prestasi organisasi sangat tergantung pada pola interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. sedangkan faktasitas

⁴⁰Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya ORGANISASI Ilusi Dibiidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wancana Media, 2014), h. 27

⁴¹Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, h. 29.

kepemimpinan dilihat dari suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh, sehingga variabel kemungkinan diperkenalkan sebagai suatu solusi pada kondisi yang tak menentu yang mempengaruhi hubungan antar tuntutan ruang lingkup organisasi dan respon organisasi terhadap tuntutan tersebut.⁴²

d. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan kultural sangat memiliki korelasi yang kuat dengan aspek budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Kerangka yang paling urgen pada konstruk budaya organisasi adalah kepemimpinan itu sendiri, sebab perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku yang memiliki arah serta tujuan tertentu. Artinya, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan diraih tergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut telah mampu menggerakkan semua potensi sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien dan terpadu dalam proses manajemen organisasi.⁴³

e. Model Kepemimpinan Managerial Grid

Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsiderasinya, maka model *managerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap produksi atau tugas dan perhatian pada orang lain (bawahan). Perhatian pada produksi (tugas) adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu kepeutasan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatian kepada orang lain adalah sikap pemimpin yang memperhatikan bawahandalam rangka pencapaian tujuan.⁴⁴

f. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif memiliki karakteristik yang sangat kental dalam perilaku kepemimpinannya terutama dalam mengambil keputusan dalam organisasi. Ia sangat berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan ruang kepada orang laion. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memilikigaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah untuk mendapatkan performa yang sangat tinggi. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk

⁴²Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, h. 33.

⁴³Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, h. 37.

⁴⁴Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, h. 42.

mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.⁴⁵

Berdasarkan pemaparan di atas yang berkaitan dengan gaya atau model kepemimpinan dapat dirincikan kembali bahwa kepemimpinan otokratis adalah pemimpin yang ingin berkuasa, segala keputusan ada di tangannya, pemimpin yang seperti ini tidak menghendaki musyawarah. Selanjutnya kepemimpinan yang *laissez faire* adalah pemimpin yang membiarkan bawahannya berbuat semaunya, dia tidak pernah mengotrol, memberikan petunjuk atau mengarahkan bawahan dalam tugas yang diberikannya, sedangkan kepemimpinan yang demokratis adalah pemimpin yang bekerjasama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, pemimpin yang seperti ini dalam mengambil keputusan melalui musyawarah atau mufakat, pemimpin menghargai pendapat dan mempertimbangkan setiap pendapat bawahannya.

Selanjutnya model kepemimpinan Ohio adalah melahirkan dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu faktor inisiasi merupakan upaya pemimpin dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan terlebih dahulu, faktor konsiderasi adalah pemimpin yang meluangkan waktu untuk menyimak keluhan kesah bawahannya, serta mempertimbangkan saran-saran dari bawahan, pemimpin bersikap bersahabat dan bawahan bisa dengan mudah mendekatinya. Selanjutnya kepemimpinan kharismatik adalah sikap seorang pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa ketakjuban dari bawahan terhadap pemimpin.

Adapun kepemimpinan model kontingensi fiedler adalah kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada situasi antar gaya kepemimpinan dengan situasi

⁴⁵Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, h. 44.

yang mendukung. Selanjutnya model kepemimpinan kultural yaitu dengan perilaku pemimpin yang positif dapat ,mengarahkan dan memotivasi kelompok agar dapat bekerjasama dengan dalam mencapai tujuan dalam organisasi, keberhasilan organisasi ditentukan oleh manajemen pemimpin terhadap bawahannya.

Adapun model kepemimpinan managerial grid yaitu sikap pemimpin dalam menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Selanjutnya model kepemimpinan partisipatif yaitu kepemimpinan yang lebih menekankan kepada kerja kelompok sampai di tingkat bawah, dalam pengambilan keputusan pemimpin selalu melibatkan bawahan, dan pemimpin memberi ruang dan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan saran atau ide-ide yang berhubungan dengan pekerjaan.

5. Tujuan Kepemimpinan

Adapun tujuan dari kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Dengan melihat apakah tercapainya tujuan atau tidak, maka seseorang bisa disebut pemimpin besar atau justru sebaliknya.
- b. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.

6. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

- a. Fungsi penentu arah
Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.
- b. Fungsi sebagai juru bicara
Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antar organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.
- c. Fungsi sebagai komunikator
Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.
- d. Fungsi sebagai mediator
Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.
- e. Fungsi sebagai integrator
Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pimpinan) terutama pada hirarki puncak organisasi.⁴⁶

Untuk menjamin tercapainya optimalisasi seorang pemimpin, maka pemimpin juga harus memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Adapun sifat-sifat dan ciri-cirinya sebagai berikut:

⁴⁶ Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2005), h. 166.

- a. Watak dan kepribadian terpuji. Agar para bawahan aupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian terpuji.
- b. Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
- c. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemmpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
- d. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.
- e. Berorientasi kedepan. Seorang pemimpin harus memiliki instuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.
- f. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.⁴⁷

7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.⁴⁸

⁴⁷ Amirullah, *Pengantar Manajemen ...*, h. 166

⁴⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 1996), h.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, disamping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan kekeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

B. Kinerja Tenaga Administrasi Madrasah

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.⁴⁹

Kinerja adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan.⁵⁰ Sedangkan menurut pendapat lain mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.⁵¹

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan serangkaian perilaku atau kegiatan seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan adanya motivasi, kompetensi, keterampilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja seorang pegawai menggambarkan hasil dari

⁴⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 2.

⁵⁰ Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 63.

⁵¹ Mariot Tua Efendi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 195.

pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya, dibandingkan dengan ukuran atau standar yang ditentukan.

2. Standar kinerja

Standar kinerja merupakan suatu tolak ukur untuk mengetahui berapa besar prestasi kerja seorang pegawai di dalam organisasi. Menurut Surya Dharma menjelaskan bahwa standar kinerja adalah sasaran individu yang berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari seseorang untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui berbagai sasaran atau rencana kerja, standar kinerja yang baik memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Konsisten yaitu nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi
- b. Tepat yaitu jelas dan diidentifikasi dengan baik, menggunakan kata yang jelas
- c. Menantang yaitu untuk merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan
- d. Dapat diukur yaitu dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif
- e. Dapat dicapai yaitu ada dalam batasan kemampuan diri seseorang
- f. Disepakati oleh manajer serta orang yang bersangkutan
- g. Dihubungkan dengan waktu yang dapat dicapai pada suatu jangka waktu tertentu
- h. Berorientasikan kerja kelompok yang menekankan kepada kerja sama kelompok selain pencapaian individu.⁵²

Berdasarkan penjelasan di atas, standar kinerja merupakan identifikasi tugas pokok dan fungsi, dan kewajiban pegawai yang menggambarkan apa yang harus dilakukan saat bekerja di dalam organisasi. Dengan adanya standar kinerja sehingga pegawai memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan hal yang perlu diperbaiki.

⁵² Surya Dharma, *Manajemen Kinerja; Falsafah, Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h. 80.

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan yaitu motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja.⁵³ Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja seorang karyawan. Sementara itu, faktor kemampuan karyawan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Keberadaan kedua faktor tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Sedangkan menurut pendapat lain, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- a. Karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan
- b. Input mengacu pada intruksi yang memberi tahu karyawan tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan
- c. Output merujuk pada standar kinerja
- d. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik.
- e. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.⁵⁴

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai muncul dari dalam diri karyawan meliputi kompetensi, tanggung jawab terhadap beban tugas karyawan, serta motivasi bekerja dan faktor lingkungan kerja meliputi sarana yang menunjang pekerjaan karyawan dan hubungan karyawan dengan atasannya.

4. Pengertian Tenaga Administrasi Madrasah

Berdasarkan permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang tenaga administrasi madrasah meliputi:

⁵³ Ingrid Tan, *From Zero to the Hero*, (Jakarta: PT. BPK Gunung Mulia, 2010), h. 137.

⁵⁴ Kaswan, *Manajemen Personalia*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 80-81.

- a. Kepala tenaga administrasi madrasah
- b. Pelaksana urusan administrasi madrasah, meliputi: 1) pelaksana urusan administrasi kepegawaian; 2) pelaksana administrasi keuangan; 3) pelaksana urusan administrasi sarana dan prasarana; 4) pelaksana administrasi humas; 5) pelaksana urusan administrasi persuratan dan kearsipan; 6) pelaksana urusan administrasi kesiswaan; 7) pelaksana urusan administrasi kurikulum.
- c. Petugas layanan khusus meliputi: 1) penjaga madrasah; 2) tukang kebun; 3) pengemudi dan 4) pesuruh.⁵⁵

Administrasi pendidikan adalah kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, yang mengenai kegiatan-kegiatan rutin, seperti administrasi pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan sarana prasarana.⁵⁶

Jadi administrasi pendidikan adalah proses memperdayakan segala sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan tidak hanya menyangkut soal tata usaha sekolah, tapi menyangkut semua kegiatan sekolah, baik yang mengenai personel, kurikulum, sarana dan prasarana, perpustakaan, pembinaan siswa, humas dan keuangan, yang harus diatur sehingga menciptakan suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Untuk melaksanakan pekerjaan yang sedemikian kompleks dan banyak, merupakan tanggung jawab kepala sekolah, tetapi dengan keterbatasan waktu dan kemampuan untuk menyelesaikan semua pekerjaan tersebut sehingga diperlukan orang-orang yang cakap dan memiliki pengertian yang luas tentang pelaksanaan dan tujuan sekolah itu. Sumber daya manusia yang terlibat dalam proses mencapai

⁵⁵ Undang-Undang RI Nomor 24 tahun 2008, *PERMENDIKNAS*, (Bandung: Citra Umbara, 2008).

⁵⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

tujuan pendidikan di sekolah yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) UU No 20 tahun 2008 tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan terdiri atas tenaga fungsional kependidikan seperti penilik, pengawas, peneliti dan pengembang dibidang pendidikan dan pustakawan; tenaga teknis kependidikan seperti laboran dan teknisi sumber belajar; tenaga pengelola satuan pendidikan seperti kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pemimpin satuan pendidikan luar sekolah ; tenaga administratif.⁵⁷

Tenaga kependidikan disekolah salah satunya dalah tenaga administrasi sekolah. Tenaga administrasi madrasah merupakan bagian dari unit pelaksana teknis penyelenggaraan bidang administrasi dan informasi data pendidikan. Jadi tenaga administrasi sekolah merupakan sumber daya manusia yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar, tetapi sangat mendukung keberhasilan dalam kegiatan sekolah.

5. Fungsi Tenaga Administrasi Madrasah

Fungsi adalah sekelompok tugas pekerjaan meliputi sejumlah aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya, pelaksanaannya atau merupakan suatu urutan apapun secara praktis saling tergantung satu sama lain.⁵⁸

Berdasarkan lampiran Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008, secara lengkap berikut tugas dari tenaga administrasi madrasah, diantaranya:

⁵⁷ A.L. Hartani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2011), h. 96.

⁵⁸ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2007), h. 4.

- a. Kepala Tenga Administrasi Madrasah
Dalam hal ini kepala tenaga administrasi madrasah bertugas memimpin pelaksanaan urusan tata usaha meliputi rumah tangga sekolah, perlengkapan pendidikan, kepegawaian dan keuangan.
- b. Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian
Melaksanakan administrasi kepegawaian, bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) mengisi buku induk pegawai; 2) melengkai file pegawai; 3) menyusun daftar urut kepangkatan; 4) mengurus kenaikan pangkat atau gaji berkala; 5) menyelesaikan administrasi mutasi pegawai; 6) menyelesaikan administrasi pensiun; 7) mengerjakan pekerjaan lain yang berhubungan erat dengan urusan administrasi kepegawaian.
- c. Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan
Melaksanakan seluruh administrasi keuangan madrasah, meliputi keuangan rutin/UYHD/BOPS, Dana BOS, dana komite madrasah dan dana dari sumber lainnya, bertanggung jawab langsung kepada kepala tenaga administrasi madrasah.
- d. Pelaksana Urusan Sarana Prasarana
Melaksanakan administrasi inventarisasi dan kelengkapan madrasah bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) Membuat data dan inventaris sarana yang meliputi: luas tanah, gedung, barang-barang inventaris serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran secara teratur, pendataan perabot dan perlengkapan sekolah yang rusak; 2) Mengerjakan/ membuat penghapusan barang; 3) Menerima dan mencatat pembelian ATK; 4) Memelihara sarana prasarana seperti yang diamanatkan oleh PP 19 Pasal 47, ayat (1) dan (2).
- e. Pelaksanaan Urusan Administrasi Humas
Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, dan bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) Melakukan surat menyurat dengan *stakeholders* sekolah; 2) Membuat dan mengedarkan surat hubungan kerjasama dengan pihak-pihak terkait; 3) Mengerjakan pekerjaan lain yang berhubungan erat dengan urusan administrasi hubungan masyarakat.
- f. Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan Dan Pengarsipan
Melaksanakan administrasi persuratan dan bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) Mengagendakan surat-surat masuk; 2) Mengagendakan surat-surat keluar; 3) Mengisi kartu disposisi surat masuk dan menyampaikan kepada kepala sekolah untuk ditindaklanjuti; 4) Mengarsipka surat masuk dan surat keluar pada file yang berbeda; 5) Mengarsipkan segala bentuk administrasi sekolah baik dalam bentuk *hard copy* maupun dalam bentuk *soft copy*; 6) Mengerjakan pekerjaan lain yang

berhubungan erat dengan urusan administrasi persuratan dan pengarsipan.

g. Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan

Melaksanakan administrasi kesiswaan dan bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) Pengisian buku induk peserta didik; 2) Pengisian buku klaper; 3) Pengisian buku mjtasi peserya didik; 4) Pembuatan daftar peserta didik perkelas; 5) Pembuatan nomor induk peserta didik; 6) Penyusunan daftar peserta Ujian Nasional (UN); 7) Pencatatan ketidakhadiran siswa; 8) Mengerjakan pekerjaan lain yang berhubungan erat dengan urusan administrasi kesiswaan.

h. Pelaksanaan Administrasi Kurikulum

Melaksanakan administrasi kurikulum dan bertanggung jawab kepada kepala tenaga administrasi madrasah, dengan rincian tugas diantaranya: 1) Pengadministrasian kelengkapan kurikulum; 2) Berdasarkan input dari guru, memasukkan nilai ke dalam file nilai baik secara manual maupun digital; 3) Pembuatan daftar peserta Ujian Akhir Sekoah (UAS) dan UN; 4) Mengerjakan pekerjaan lain yang berhubungan erat dengan urusan administrasi kurikulum.⁵⁹

Jadi fungsi tenaga administrasi madrasah sebagai pelaksana teknis administrasi madrasah dalam melaksanakan pelaksana urusan administrasi kepegawaian, pelaksana urusan administrasi keuangan, pelaksana urusan administrasi sarana prasarana, pelaksana urusan administrasi humas, pelaksana urusan administrasi persuratan dan pengarsipan, pelaksana urusan administrasi kesiswaan, pelaksana urusan administrasi kurikulum yang memiliki kompetensi, keterampilan dan pengetahuan agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

6. Kinerja tenaga administrasi madrasah

UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dilihat dari

⁵⁹ Undang-Undang RI Nomor 24 tahun 2008, *PERMENDIKNAS*, (Bandung: Citra Umbara, 2008).

jabatannya, tenaga kependidikan ini dapat dibedakan mejadi tiga jenis yaitu: tenaga struktural, tenaga fungsional, dan tenaga penyelenggara pendidikan. Tenaga struktural merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. Tenaga fungsional adalah tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yakni jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akdemis kependidikan. Sedangkan tenaga teknis kependidikan merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Secara operasional kinerja tenaga administrasi madrasah membatu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Administrasi (urusan surat menyurat, ketatausahaan) madrasah yang berkaitan dengan pembelajaran.
- b. Kepegawaian, baik pendidik maupun tenaga pendidik yang bertugas di madrasah.
- c. Mengelola keuangan madrasah.
- d. Mengelola perlengkapan atau logistik madrasah.
- e. Mengelola kesekretariatan dan kesiswaan.
- f. Mengantar surat ke luar.
- g. Memelihara dan memperbaiki fasilitas madrasah berupa bangunan, kelistrikan, dan peralatan praktik.⁶⁰

Jadi berdasarkan pendapat di atas kinerja tenaga administrasi madrasah merupakan kegiatan ketatausahaan madrasah yang dilaksanakan oleh tenaga teknis kependidikan meliputi kegiatan pelaksanaan administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, administrasi humas, administrasi persuratan dan

⁶⁰ Sudarwan Danim & Yunan Danim, *Administrasi Sekolah & Manajemen Kelas*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 55.

kearsipan, administrasi siswa, administrasi kurikulum yang pada dasarnya ditekankan pada pelaksanaan pendidikan agar berjalan secara teratur dan tertib untukmencapaitujuanpendidikan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat kualitatif serta menggunakan pendekatan deskriptif. Margono mengatakan, “Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.⁶¹ Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif ini bermaksud untuk menggambarkan bagaimana gaya atau model kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.

Setiap penelitian memerlukan jenis data yang jelas, maka dalam penelitian ini, jenis data yang dibutuhkan adalah kualitatif terutama dalam penelitian yang diperlukan untuk permintaan informasi yang bersifat menerangkan atau dalam bentuk uraian, data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka-angka, melainkan dalam bentuk penjelasan yang menggambarkan peristiwa, proses, atau keadaan tertentu.

Sumber data yang dibutuhkan dalam skripsi ini, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah, “sumber data yang dapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan melalui wawancara yang bisa dilakukan oleh peneliti.”⁶² Sumber data primer merupakan hal yang sangat pokok dalam pembahasan sebuah permasalahan disebut penelitian. Dengan demikian, yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala

⁶¹Margono, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h.77.

⁶²Husein Umar, *Metodelogi Penelitian untuk Skripsi, Tesis Bisnis*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2008). h. 12

madrasah. Sumber data sekunder adalah data pendukung yang digunakan peneliti dalam penyusunan peneliti ini. Sumber data sekunder adalah guru dan staf di MAN 2 Aceh Selatan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di MAN 2 Aceh Selatan, yang beralamat di Jl. Pendidikan No. 2 Gampong Suak Bakong, Kec. Kluet Selatan, Kab. Aceh Selatan. Peneliti memilih MAN 2 Aceh Selatan sebagai lokasi penelitian didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Lokasi penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian, serta sangat relevan dalam mengungkapkan permasalahan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi.
2. Subjek penelitian sangat memberikan respon positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi.
3. Berdasarkan observasi awal beberapa dari subjek penelitian memiliki keterbukaan dalam memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi.
4. Karena memiliki kepala madrasah dan tenaga administrasi serta guru yang bersangkutan.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan orang-orang yang memberikan data yang jelas dari objek yang diteliti dan memberikan informasi yang akurat. Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah:

1. Kepala MAN 2 Aceh Selatan, dari kepala madrasah peneliti menggali data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah.
2. Kepala Tata Usaha (KTU) madrasah dan 2 tenaga administrasi madrasah.

D. Kehadiran Peneliti

Sesuai dengan jenis penelitian, yaitu penelitian kualitatif, maka kehadiran peneliti mutlak diperlukan karena peneliti sebagai instrumen utama. Instrumen utama yang dimaksud disini adalah peneliti sekaligus sebagai pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya dia akan menjadi pelapor hasil penelitiannya.⁶³ Kehadiran peneliti disini sangat penting karena penelitian ini tidak dapat diwakilkan oleh pihak manapun. Peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiono, dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (*human instrumen*), penelitian kualitatif berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data,

⁶³Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 6.

melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.⁶⁴

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu antara situasi dan fenomena yang terjadi.⁶⁵ Kehadiran peneliti merupakan salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif karena pada dasarnya peneliti sebagai perencana, pelaksana, serta pengumpulan data dalam penelitian yang peneliti teliti.⁶⁶

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan. Penelitian ini menggunakan beberapa instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Lembar observasi yaitu lembaran yang berisi ceklis yang terdiri dari beberapa item pertanyaan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.
2. Lembar wawancara yaitu pertanyaan-pertanyaan pokok sebagai panduan bertanya yang ditujukan kepada responden untuk mengetahui lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan

⁶⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2009). h. 305

⁶⁵ Nana Syaudih Sukma Dinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 95

⁶⁶ Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif...*, h. 162

kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan, sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan objektif.

3. Lembar dokumentasi yaitu data-data tertulis maupun gambar yang diambil dari kantor tata usaha MAN 2 Aceh Selatan, mengenai gambaran umum sekolah, baik berupa latar belakang berdirinya madrasah, visi-misi madrasah, jumlah guru, jumlah murid, sarana dan prasarana, batas wilayah geografis dan data-data lainnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai alat bantu untuk mempermudah pengumpulan data secara sistematis. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Secara rinci dapat dilihat dalam penjelasan berikut:

a. Observasi

Observasi dalam penelitian ini menggunakan observasi langsung, yaitu mengamati dan mencatat terhadap gejala, kejadian di tempat terjadi atau berlangsungnya kejadian peristiwa, menurut pengamatan peneliti saat berada bersama objek yang diamati. Dalam hal ini yang akan diobservasi adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.

b. Wawancara

Metode interview atau wawancara dipergunakan sebaagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan sumber atau

responden.⁶⁷ Adapun jenis wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.⁶⁸ Wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah untuk menggali agar mendapatkan informasi mengenai proses pelaksanaan kedisiplinan kerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah yang menyangkut penelitian peneliti. Pada saat proses wawancara peneliti dilengkapi alat perekam dengan menggunakan *handphone* sebagai alat yang penting dalam proses penelitian.

c. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan informasi-informasi tertulis seperti catatan harian, dokumen resmi sekolah, baik itu berupa layanan sekolah yang diterapkan kepada siswa, foto, ataupun berupa kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan proses disiplin. Peneliti juga mengambil gambar dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah, pengumpulan data ini dilakukan terus menerus oleh peneliti hingga penelitian ini berakhir pada saatnya peneliti telah memperoleh semua data secara lengkap mengenai penelitian ini sehingga terjadi kejenuhan data.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit,

⁶⁷Hariwijaya & Bisri M.Djaolani, *Pedoman Menyusun Skripsi dan Tesis*, (Yogyakarta: Siklus, 2004). h. 45

⁶⁸Lexy J. Maleong, *Metode penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Cipta Rosda Karya, 2007). h. 190

melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁹ Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di MAN 2 Aceh Selatan.

Pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan mengikuti prosedur atau langkah-langkah berikut:

1. Data *reduction* (reduksi data). Data yang diperoleh dari MAN 2 Aceh Selatan, perlu dicatat dengan teliti dan merinci, mereduksi berarti merangkum, memilih dan menggolongkan hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal-hal penting. Adapun hal ini peneliti lakukan untuk menyusun data yang telah peneliti peroleh dari hasil lapangan sehingga tersusun secara sistematis dan lebih mudah untuk dipahami.
2. Data *display* (penyajian data), yaitu data *display* peneliti lakukan untuk memilih dan memilah bagian yang peneliti teliti menjadi 2 bagian yaitu merujuk kepada gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pembinaan kinerja tenaga administrasi.
3. *conclusion drawing/verification* (pengambilan kesimpulan dan verifikasi), yaitu menarik kesimpulan atau verifikasi dari semua kumpulan makna dari setiap kategori, peneliti berusaha mencari makna esensial dari setiap tema yang disajikan dalam teks naratif yang berupa fokus penelitian.

⁶⁹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 89.

Selanjutnya ditarik kesimpulan untuk masing-masing fokus tersebut, etapi dalam suatu kerangka yang sifatnya komprehensif.

H. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data peneliti didasarkan atas dasar kriteria-kriteria tertentu, untuk menjamin kepercayaan data yang peneliti peroleh melalui penelitian. Kriteria keabsahan data yang akan peneliti lakukan adalah seperti yang dianjurkan oleh Linclon dan Guba, kriteria tersebut ada tiga macam, yaitu:⁷⁰

1. Kredibilitas

Kredibilitas data peneliti maksudkan untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas, peneliti menggunakan beberapa teknik triangulasi sumber, metode dan teori, pengecekan anggota, kehadiran peneliti di lapangan, diskusi dengan sejawat, pengamatan secara terus menerus dan pengecekan kecukupan referensi.

Triangulasi metode juga peneliti lakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang peneliti kumpulkan dari observasi partisipan, kemudian dibandingkan dengan data dari wawancara mendalam dan dokumentasi yang terkait langsung dengan data tersebut. Sedangkan triangulasi teori peneliti lakukan dengan merujuk kepada beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan peneliti yaitu gaya kepemimpinan kepala madrasah dan teori pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah

⁷⁰ Linclon, Yvonna S. & Guba, Egon B, *Naturalistic, Inquiry*, (New Delhi: Sage Publications Inc 1985), h. 289-331.

2. Dependabilitas

Penelitian ini peneliti gunakan untuk menjaga kehati-hati akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Konsep dependabilitas (ketergantungan) lebih luas dikarenakan dapat memperhitungkan segala-galanya.

3. Konfirmabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menilai hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan cara mengecek data atau informasi. Pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data yang menekankan kepada gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi. Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang peneliti peroleh benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan.

Sedangkan untuk penyeragaman penulisan, peneliti menggunakan buku pedoman panduan penulisan skripsi Fakultas Tarbiyah UIN AR-RANIRY Darussalam Banda Aceh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sebelum dilaksanakan hasil penelitian, terlebih dahulu disampaikan gambaran umum MAN 2 Aceh Selatan yang berada di Kabupaten Aceh Selatan. Madrasah Aliyah Negeri 2 Aceh Selatan merupakan sebuah Lembaga Pendidikan Islam Madrasah Aliyah Swasta (MAS) T. Cut Ali di bawah naungan Yayasan T. Cut Ali Kandang.⁷¹

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Yayasan Teuku Cut Kandang Kluet Selatan Kabupaten Aceh Selatan didirikan pada tahun 1984, pada permulaan pendidikan ini proses belajar mengajarnya dilaksanakan di Komplek Pendidikan Teuku Cut Ali Kandang Jalan Pendidikan nomor 2 Gampong Suak Bakong Kluet Selatan kode pos 23772, hal ini berjalan selama sembilan tahun, sehingga pada tahun 1984 Yayasan Teuku Cut Ali memohon keizinan kepada Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Daerah Istimewa Aceh untuk membuka MAS Teuku Cut Ali. Permohonan ini terakabul sehingga pada tahun 1993 Kepala Kantor Departemen Agama Daerah Istimewa Aceh mengeluarkan izin pendirian Madrasah nomor: D/WA/MTs/084/1993 dengan akreditasi terdaftar, sehingga dengan pembukaan ini kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Pembukaan ini memberikan harapan yang cerah, terbukti dari tahun ke tahun minat siswa dan orang tua untuk menyekolahkan anaknya ke MAS Teuku Cut Ali Kandang meningkat. Perkembangan tidak hanya dibuktikan semakin

⁷¹ Dokumentasi dan Arsip MAN 2 Aceh Selatan

meningkatnya jumlah siswa, melainkan juga dengan prestasi akademik siswanya serta prestasi lain dibidang ekstrakurikuler.

Pada tahun 1995 MAS Teuku Cut Ali mendapat perubahan yaitu dengan keluarnya SK Menteri Agama Republik Indonesia tahun 1995 Madrasah ini dinegerikan berubah namanya menjadi MAN Kluet Kabupaten Aceh Selatan sehingga minat masyarakat tambah meningkat untuk menyekolahkan anaknya ke Madrasah ini. Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi MAN Kluet berubah nomen klatur menjadi MAN 2 Aceh Selatan sampai sekarang.⁷²

Alumni dari madrasah ini banyak yang telah bekerja diberbagai instansi pemerintah, swasta dan menjadi pengusaha, seiring dengan perkembangannya yang telah berusia 34 tahun madrasah ini telah dipimpin oleh 8 orang kepala madrasah, yaitu:

- 1) Tgk. Mohd. Adam (1984-1986)
- 2) Anasruddin, S.Ag (1986-1996)
- 3) Ilyas Deli, S.Ag (1996-2001)
- 4) Suatrdi Sir, S.Ag (2001-2005)
- 5) H. Dailami Hasmar, S.Ag (2005-2013)
- 6) Misbah, S.Ag (2013-2016)
- 7) Drs. Nasrijal (2016-2018)
- 8) Drs. Mhd. Din (2018-.....)⁷³

Namun demikian bagi MAN 2 Aceh Selatan tantangan masih terus berlanjut dengan berdirinya SMAN 1 Kluet Selatan tidak jauh dari MAN 2 Aceh

⁷² Dokumentasi dan Arsip MAN 2 Aceh Selatan

⁷³ Dokumentasi dan Arsip MAN 2 Aceh Selatan

Selatan. Menghadapi kenyataan ini pihak pengelola madrasah terus berusaha untuk meningkatkan mutu madrasah dengan memperhatikan keadaan di lingkungan masyarakat dan orang tua siswa.

1. Identitas MAN 2 Aceh Selatan

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 2 Aceh Selatan
 Status : Negeri
 Akreditasi : B
 Alamat : Jln. Pendidikan No. 2 Gampong Suak Bakong
 Kecamatan : Kluet Selatan
 Kabupaten : Aceh Selatan
 Provinsi : Aceh
 Kode Pos : 23772
 e-mail : Mankluet@gmail.com
 Tahun Berdiri : 1984

2. Visi dan Misi MAN 2 Aceh Selatan

a. Visi Madrasah

“Terdepan dalam berbudaya beriman dan bertaqwa serta memiliki pengetahuan dan teknologi”.

Indikator:

- 1) Terwujudnya polapikir yang kritis dan dinamis.
- 2) Terwujudnya prestasi yang tinggi baik akademik maupun non akademik.

- 3) Terwujudnya keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 4) Terwujudnya perilaku yang bertanggungjawab dan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan budaya.

b. Misi Madrasah

- 1) Menyiapkan lulusan dalam memenuhi tenaga ahli agama islam dan memiliki kemampuan-kemampuan bagi perkembangan masyarakat sekitarnya.
- 2) Menyiapkan lulusan sebagai calon mahasiswa di Perguruan Tinggi Negeri.⁷⁴

3. Keadaan Objektif Madrasah, Guru, Siswa, dan Sarana Prasarana di MAN 2 Aceh Selatan

a. Keadaan Objektif Madrasah

Tabel 4.1 Tanah yang dimiliki dan tanah yang menurut sumber (m²)

Sumber Tanah	Status Kepemilikan		Sudah di-Gunakan (M ²)	Belum di-Gunakan (M ²)
	Sudah bersertifikat	Belum bersertifikat		
Pemerintah				
Hibah Pemda Asel		✓		
Pinjaman/sewa				

Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

⁷⁴ Dokumentasi dan Arsip MAN 2 Aceh Selatan

b. Keadaan Guru

Tabel 4.2 Jumlah guru dan pegawai MAN 2 Aceh Selatan

No	Status Guru	Jumlah	Tingkat Pendidikan					
			SMA	D1	D2	D3	S1	S2
1	Guru tetap/PNS	16					16	
2	Pegawai tetap/PNS	2	2					
3	Guru tidak tetap/Non PNS	11					11	
4	Pegawai tidak tetap/NON PNS	5	3				2	
Jumlah		34	5				29	

Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

c. Keadaan Siswa

Tabel 4.3 Keadaan siswa-siswi MAN 2 Aceh Selatan

No	Nama Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah	Wali Kelas
		L	P		
1	X.IPA.1	7	10	17	Syarifah Khadar Mahdani
2	X.IPA.2	5	11	16	Yusnidar, S.pdi
3	X.IPS.	6	15	21	Dra. Zubaini
4	XI.IPA	11	14	25	Dasliani Putri, ST
5	XI.IPS	7	15	22	Rusmanidar, S.pdi
6	XII.IPA.1	7	15	22	Neny Triana, S.pdi
7	XII.IPA.2	7	16	23	Birrussalwa, S.Ag
8	XII.IPS	7	12	19	Dasmawati, S.pd

Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

d. Keadaan sarana dan prasarana

Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana MAN 2 Aceh Selatan

NO	Jenis Ruang	Jumlah	Kondisi			
			Baik	Rusak		
				Berat	Sedang	Ringan
1	Ruang Kelas	11	1			10
2	Ruang Guru	2	1			1
3	Ruang Kepala	1	1			
4	Ruang Tu	1	1			
5	Ruang Perpustakaan	1	1			
6	Ruang Osim	1	1			
7	Ruang UKM	1	1			
8	Ruang BP	1	1			
9	Mushalla	1	1			
10	Gudang	1	1			1
11	Kamar Mandi	7	5			2
Jumlah						10

Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

B. Hasil Penelitian

Dalam kedudukan sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu kegiatan pembelajaran. Kepala madrasah juga berperan penting dalam membimbing dan pembinaan tenaga administrasi madrasah terhadap kemampuannya dalam mengelola administrasi yang efektif. Hasil penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk memperoleh data

peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi.

a. Penyajian data

Data diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi sesuai dengan instrumen-instrumen wawancara yang telah dipersiapkan. Observasi dilakukan dengan cara melihat lokasi madrasah, sarana prasarana dan kinerja tenaga administrasi. Dokumentasi yang dilakukan dengan cara pengambilan foto-foto di madrasah.

b. Pengolahan data

Berdasarkan hasil penelitian dari wawancara, observasi, dokumentasi dan wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi diperoleh beberapa data tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah di MAN 2 Aceh Selatan serta peluang dan hambatannya, dijelaskan dalam pembahasan berikut ini:

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 2 Aceh Selatan

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. Wawancara yang diajukan kepada beberapa subjek adalah terkait dengan implementasi gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 2 Aceh Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala

MAN 2 Aceh Selatan bapak Drs. Mhd. Din mengenai “Bagaimana bapak menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah”.

Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Kami disini, dimana pun saya bertugas ini madrasah yang keempat saya bertugas, dalam hal menciptakan kerja sama disini saya menerapkan hubungan kepersaudaraan, saya merangkul kawan-kawan karena berhasilnya suatu madrasah itu bukan hanya pada kepala madrasah akan tetapi adanya dukungannya dari dewan guru, tenaga administrasi, siswa dan sebagainya”.⁷⁵

Hal ini dikuatkan dengan pendapat kepala tenaga administrasi MAN 2 Aceh Selatan, bapak Rusdan mengatakan bahwa:

“Dalam hal menyusun visi dan misi kepala madrasah melakukan kerja sama dengan guru-guru kemudian menjalankan visi dan misi tersebut sebagaimana mestinya, serta melakukan musyawarah bagaimana menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan”.⁷⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada personil tenaga administrasi dengan jawaban yang sama, bapak Musliyadi Cut mengatakan bahwa: “Kepala madrasah melakukan kerjasama dengan guru-guru kemudian menjalankan visi dan misi tersebut sebagaimana mestinya, serta melakukan musyawarah bagaimana menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan”.⁷⁷

Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang peneliti lakukan, untuk pembuatan visi dan misi madrasah kepala madrasah melakukan kerjasama dengan guru dan tenaga administrasi madrasah untuk mencapai tujuan bersama.

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁷⁶ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁷⁷ Wawancara dengan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

Pertanyaan selanjutnya, “Bagaimana bapak mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi” Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Jadi dalam sebuah rapat pasti ada peserta, dan para peserta pasti akan mengajukan pendapatnya masing-masing, dan untuk mengambil kesimpulan kita dapat mencari suara terbanyak atau pendapat yang paling baik dari pendapat para peserta rapat tersebut”.⁷⁸

Kemudian pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi tentang, “Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi” Kepala tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Segala keputusan yang diambil oleh kepala madrasah memang merupakan keputusan yang telah disepakati bersama dengan mempertimbangkan saran-saran dari guru”.⁷⁹

Dari hasil wawancara serta observasi dengan kepala madrasah diperoleh jawaban bahwa kepala madrasah dalam mengambil keputusan sesuai dengan kesepakatan bersama dengan para tenaga administrasi dan guru. Pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama merupakan ciri-ciri seorang pemimpin yang demokratis.

Pertanyaan berikutnya “Apakah bapak meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat mengambil keputusan”. Mengenai hal ini kepala madrasah mengatakan bahwa: “Ya, saya meminta masukan dalam rapat jika masukan tersebut tidak melenceng dari pembahasan dalam rapat”.⁸⁰

⁷⁸ Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸⁰ Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan untuk kepala tenaga administrasi “Apakah kepala madrasah meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat mengambil keputusan”. Kepala tenaga administrasi mengatakan: “Ya, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada peserta rapat untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya”.⁸¹

Hal ini dikuatkan dengan pendapat personil tenaga administrasi. Beliau mengatakan bahwa: “Ya, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan saran, ide guna meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Aceh Selatan, tetapi tidak disetiap hal”.⁸²

Dari hasil wawancara dengan kepala tenaga administrasi madrasah dan personil tenaga administrasi didapatkan jawaban bahwa kepala madrasah memberikan kesempatan kepada kepala tenaga administrasi madrasah dan personil tenaga administrasi untuk menyampaikan saran dan pendapatnya, hal ini sesuai dengan ciri-ciri dari faktor konsiderasi dalam model kepemimpinan Ohio yang menjelaskan bahwa faktor konsiderasi adalah pemimpin mampu menyediakan untuk menyimak (keluh kesah, ungkapan perasaan tentang berbagai aspek organisasi) anggota kelompok.

Pertanyaan berikutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai “Bagaimana tindakan yang bapak lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah” Kepala madrasah mengatakan bahwa:

⁸¹ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸² Wawancara dengan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

“Dalam hal ini saya selaku pimpinan berupaya untuk menetralkan masalah yang terjadi mengkomunikasikan permasalahannya dengan dewan guru dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah ini, kemudian saya baru mengambil alternatif yang tepat untuk permasalahan yang terjadi”.⁸³

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi “Bagaimana tindakan yang kepala madrasah lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah” Beliau mengatakan bahwa: “Kepala madrasah mengajak kami untuk bermusyawarah dan mencari solusi yang tepat untuk permasalahan tersebut”.⁸⁴

Hal ini juga ditanyakan dengan jawaban yang sama yang diberikan oleh personil tenaga administrasi. Bapak tersebut mengatakan bahwa: “Kepala madrasah merangkul kami dan mengajak kami untuk bermusyawarah dan mencari solusi yang tepat untuk permasalahan tersebut”.⁸⁵

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi diperoleh jawaban bahwa kepala madrasah sudah menunjukkan baik dan hal ini sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan demokratis.

Pertanyaan berikutnya peneliti ajukan mengenai dorongan dan motivasi kepala madrasah terhadap kinerja tenaga administrasi. “Bagaimana cara bapak memberikan motivasi terhadap tenaga administrasi pendidikan”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Pemberian motivasi dapat saya lakukan pada saat pembinaan

⁸³ Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸⁴ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸⁵ Wawancara dengan personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

hari senin, koordinasi rapat bulanan dan juga dapat secara langsung dengan ucapan terimakasih telah melaksanakan pekerjaan”.⁸⁶

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi “Bagaimana cara kepala madrasah memberikan motivasi terhadap bapak”. Kepala adminstrasi mengatakan bahwa: “Bentuk motivasi yang kepala madrasah berikan terhadap saya dengan ucapan terimakasih /pujiaan pada saat raapat koordinasi satu bulan sekali yang diikuti semua pendidik dan tenaga kependidikan madrasah maupun setelah saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik”.⁸⁷

Kemudian pertanyaan ini juga peneliti ajukan kepada personil tenaga administrasi “Bagaimana cara kepala madrasah dan kepala tenaga administrasi memberikan motivasi terhadap bapak”. Beliau mengatakan bahwa:

“Motivasi yang diberikan kepala sekolah terhadap saya dengan ucapan terimakasih setelah saya menyelesaikan tugas yang diberikan kepala madrasah dan juga dukungan dengan memberikan arahan kerja. Kemudian motivasi yang diberikan kepala tenaga administrasi terhadap saya dengan ucapan terimakasih, bentuk dukungan saat mengerjakan pekerjaan yaitu dengan bentuk mengarahkan apa yang seharusnya saya kerjakan”.⁸⁸

Pertanyataan berikutnya peneliti ajukan mengenai pengarahan kepala madrasah terhadap kinerja tenaga administrasi. “Bagaimana cara bapak mengarahkan tenaga administrasi madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Dengan cara memberikan

⁸⁶Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸⁷Wawancara dengan Kepala Tenaga Addmintrasi MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁸⁸Wawancara dengan Personil Tenaga Addmintrasi MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

pengarahan, diskusi dan penjelasan lisan apa saja yang harus dilaksanakan tenaga administrasi madrasah, agar hasil pekerjaan baik”.⁸⁹

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi. “Bagaimana cara kepala madrasah mengarahkan tenaga administrasi madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya”. Kepala tenaga administrasi megatakan bahwa: “Kepala madrasah memberikan pengarahan, diskusi dan penjelasan secara lisan saat rapat koordinasi setiap sebulan sekali”.

Kemudian pertanyaan ini juga peneliti ajukan kepada personil tenaga administrasi. “Bagaimana cara kepala madrasah dan kepala tenaga administrasi mengarahkan tenaga administrasi madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya”. Beliau mengatakan bahwa:

“Pengarahan yang diberikan kepala madrasah dengan menginstruksikan secara langsung terhadap saya apa yang harus saya kerjakan, ataupun pada saat rapat koordinasi setiap satu bulan sekali dan juga setiap hari senin kalau memang ada yang kepala sekolah akan sampaikan. Kemudian kepala tenaga administrasi mengarahkan secara lisan apa yang harus saya kerjakan secara jelas dan mendiskusikan apabila ada hal yang kurang saya mengerti”.⁹⁰

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi di lapangan pada hari rabu tanggal 19 juni 2019, bahwa kepala madrasah mendominasi dalam rapat dan dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang diambil oleh peneliti di lapangan.⁹¹

⁸⁹Wawancara dengan Kepala MAN Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁹⁰Wawancara dengan Personil Tenaga Addmintrasi MAN 2Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁹¹ Observasi Tanggal 19 Juni 2019

Gambar. 4.1 Pengarahan dan instruksi tugas oleh kepala madrasah.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar dalam menyelesaikan masalah, baik itu dengan mengadakan rapat atau sebagainya. Agar rapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan semua yang dilibatkan dalam rapat harus mendominasi dan mendengarkan masukan dalam rapat termasuk kepala sekolah. Untuk dapat mengetahui kepala madrasah mendominasi dan mendengarkan segala masukan dalam rapat, peneliti mengajukan pertanyaan kepada kepala madrasah. “Bagaimana bapak dalam memimpin rapat, apakah bapak mendominasi?”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Ya, saya mendominasi dalam rapat setiap rapat yang dilakukan kadang-kadang saya yang membuka rapat, kemudian menyampaikan tujuan rapat dan mendengarkan segala masukan dalam rapat jika masukan tersebut tidak melenceng dari pembahasan”.⁹²

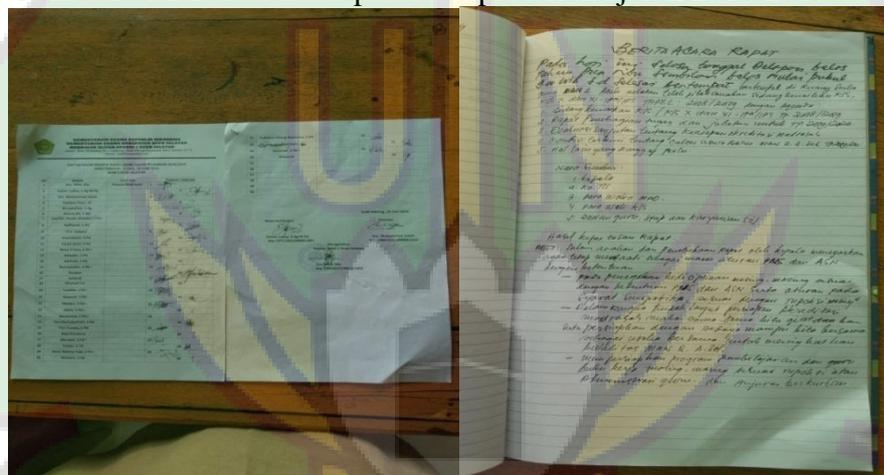
Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Bagaimana kepala madrasah dalam memimpin

⁹²Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

rapat, apakah kepala madrasah mendominasi”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Ya, kepala madrasah mendominasi dalam rapat dan mendengarkan masukan-masukan dalam rapat”.⁹³

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi di lapangan pada hari rabu tanggal 19 juni 2019, bahwa kepala madrasah mendominasi dalam rapat dan dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang diambil oleh peneliti di lapangan.⁹⁴

Gambar. 4.2 Daftar hadir peserta rapat tahun ajaran 2018/2019



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi bahwa kepala madrasah mendominasi dalam rapat dan mendengarkan segala masukan yang terjadi dalam rapat di MAN 2 Aceh Selatan. Mendengarkan dan mempertimbangkan setiap masukan-masukan ketika rapat merupakan ciri-ciri seorang pemimpin yang demokratis.

⁹³Wawancara dengan Kepala Tenaga Addmintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁹⁴ Observasi Tanggal 19 Juni 2019

Pertanyaan selanjutnya “Bagaimana bapak memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Saya memberikan tugas kepada tenaga administrasi madrasah sesuai dengan bidang masing-masing dan *job description* yang telah disepakati bersama, didalam *job description* tersebut telah tertera tugas pokok masing-masing bidang”.⁹⁵

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Bagaimana kepala madrasah memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, mereka mengatakan bahwa: “Kepala madrasah memanggil kami ke ruangannya dan memberikan tugas sesuai dengan *job description* kami masing-masing”.⁹⁶

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi menunjukkan bahwa kepala madrasah baik dalam memberikan pelaksanaan tugas dan hal ini merupakan ciri-ciri model kepemimpinan Ohio.

Pertanyaan selanjutnya mengenai instruksi kepala madrasah terhadap tenaga administrasi madrasah. “Bagaimana instruksi yang bapak buat selama ini ada dijalankan oleh tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Ya, instruksi yang saya berikan dijalankan oleh para tenaga administrasi madrasah, namun kadang-kadang ada juga tenaga administrasi yang tidak menjalankannya”.

⁹⁵Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁹⁶Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan instruksi”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, mereka mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah memanggil kami ke ruangannya berkomunikasi dari hati kehati, memupuk rasa kekeluargaan, baru kemudian memberikan instruksi kepada kami dan menjelaskan maksud dari instruksi yang diberikan serta apa yang harus kami kerjakan dan jalankan”.⁹⁷

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi menunjukkan bahwa kepala madrasah baik dalam memberikan instruksi selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, disamping itu ia memberi kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya, hal ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di madrasah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap madrasah yang dipimpinnya. Sorang kepala madrasah mempunyai cara dalam menyelesaikan masalah. Dari pertanyaan peneliti dengan kepala madrasah “Bagaimanakah cara bapak menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Kami disini menerapkan rasa kekeluargaan, jadi kalau ada guru-guru dan tenaga administrasi yang tidak hadir atau berhalangan mereka selalu menyampaikan permohonan izin tidak pernah guru disini yang tidak

⁹⁷Wawancara dengan Kepala Tenaga Addmintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

meminta izin semua meminta izin, semuanya menyampaikan kepada kami penyebab mereka izin, jadi kami tetap memberikan izin, menghormati dan menghargai sesama kami tidak ada guru yang cabut/absen tanpa izin semua guru dan tenaga administrasi meminta izin, malah kalau ada guru yang keluar daerah itu kami perintahkan untuk meminta izin”.⁹⁸

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Bagaimanakah cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Kepala madrasah mengarahkan kami untuk membuat surat izin sesuai dengan ketentuan yang berlaku di MAN 2 Aceh Selatan”.⁹⁹

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan pada tanggal 19 Juni 2019 bahwa setiap guru atau tenaga administrasi yang tidak hadir diwajibkan untuk membuat surat keterangan izin. Seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 4.3 Agenda surat masuk dan surat keluar¹⁰⁰.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

⁹⁸Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

⁹⁹Wawancara dengan Kepala Tenaga Addmintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 19 Juni 2019

¹⁰⁰ Hasil Dokumentasi Tanggal 19 Juni 2019

2. Program Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Pembinaan kinerja mengandung pengertian proses aktivitas positif yaitu proses pemeliharaan, proses pengembangan dan proses perbaikan. Ketiga-tiganya mengandung makna yang sama yaitu mewujudkan kondisi yang diharapkan. Melalui pembinaan kinerja tenaga administrasi yang dilakukan kepala madrasah diharapkan kualitas administrasi madrasah yang dilakukan akan meningkat sesuai dengan tanggung jawab kepala madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Aceh Selatan bapak Drs. Mhd. Din mengenai penyusunan program kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah. Butir pertanyaannya adalah “Berapa jumlah pegawai tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Jumlah pegawai administrasi yang PNS tiga orang, satu KTU dan dua orang staf, sedangkan yang lainnya itu merupakan tenaga honorer”.¹⁰¹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi mengenai “Berapa jumlah pegawai tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Adapun jumlah pegawai administrasi yang PNS tiga orang, satu KTU dan dua orang staf, sedangkan yang lainnya itu merupakan tenaga honorer”.¹⁰²

¹⁰¹Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹⁰²Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

Pertanyaan berikutnya mengenai penyusunan program pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah. “Bagaimana bapak membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Setiap tahunnya kami membuat Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), membuat *Job Description* dalam job tersebut banyak job sesuai dengan bidangnya dari job waka kepala madrasah, waka kurikulum sampai dengan job pesuruh madrasah, semua kami ciptakan dengan persetujuan bersama kami sosialisasikan kepada guru dan tenaga administrasi dalam rapat awal tahun baru kemudian kami bagikan kepada guru dan tenaga administrasi job mereka masing-masing, job itu tetap kami kontrol setiap yang diberi job itu membuat laporan berkala”.¹⁰³

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi. “Bagaimana kepala madrasah membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah”. Kepala tenaga administrasi mengaakan bahwa: “Kepala madrasah membuat program pembagian tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi kami selaku tenaga administrasi, misalnya KTU begini rincian tugasnya istilahnya *Job Description* “. ¹⁰⁴

Hal ini juga ditanyakan dengan jawaban yang sama yang diberikan oleh personil tenaga administrsi madrasah, bapak Musliyadi Cut mengatakan bahwa: “Kepala madrasah membuat program pembagian tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tenaga adminisrasi dan dewan guru”.¹⁰⁵

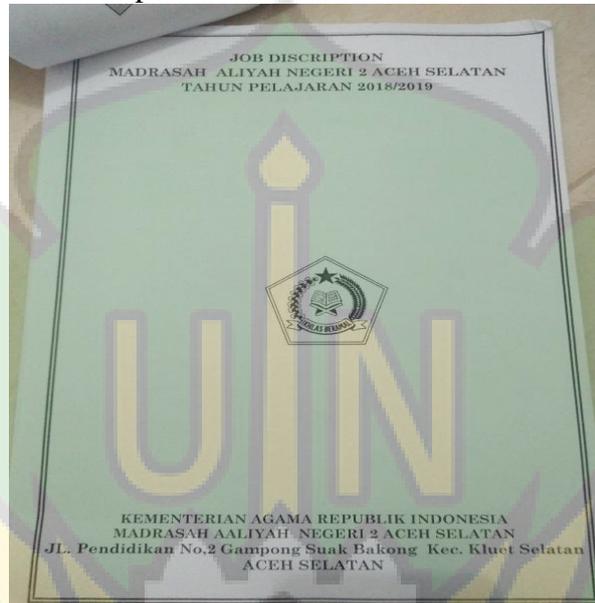
¹⁰³ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹⁰⁴ Wawancara dengan Kepala Tenaga Addministrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹⁰⁵ Wawancara dengan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan pada tanggal 20 Juni 2019 bahwa setiap guru atau tenaga administrasi mempunyai tugas masing-masing. Seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 4.4 Job description MAN 2 Aceh Selatan 2018/2019



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Pertanyaan berikutnya mengenai program pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah. “Program apa saja yang bapak buat dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Program yang kami buat dalam hal pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah berbentuk pembinaan dari hati kehati, memupuk rasa persaudaraan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pelatihan pengembangan pola pikir tenaga kependidikan serta membuat Rencana Kerja Madrasah (RKM), Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan membuat *Job Description*”.¹⁰⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi mengenai “Program apa saja yang bapak buat dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah”. Kepala

¹⁰⁶ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Adapun program kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi yaitu memberikan bimbingan kepada kami, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membuat *Job Description* secara bersama-sama”.¹⁰⁷

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan pada tanggal 20 Juni 2019 bahwa terdapat beberapa program pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan diantaranya seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 4.5 Pelatihan program pembinaan kinerja dan RKAM 2018/2019.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Pertanyaan berikutnya mengenai pelatihan yang diikuti tenaga administrasi untuk meningkatkan kompetensi kinerja tenaga administrasi madrasah, butiran pertanyaannya “Bagaimana bentuk pelatihan yang diikuti tenaga administrasi madrasah dalam peningkatan kompetensinya”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Dalam hal pelatihan atau penataran tidak diikuti oleh semua tenaga administrasi, yang ada mengikuti pelatihan ialah kepala urusan tata usaha bapak Rusdan. Bentuk pelatihan atau penataran yang diikuti oleh kepala

¹⁰⁷ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

tenaga administrasi yaitu Pendidikan dan Pelatihan Di Tempat Kerja (DDTK) Administrasi Perkantoran yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan, kemudian mengikuti Orientasi Pengelolaan Administrasi Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah (MA) se-Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam yang diselenggarakan oleh Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN Model Banda Aceh”.¹⁰⁸

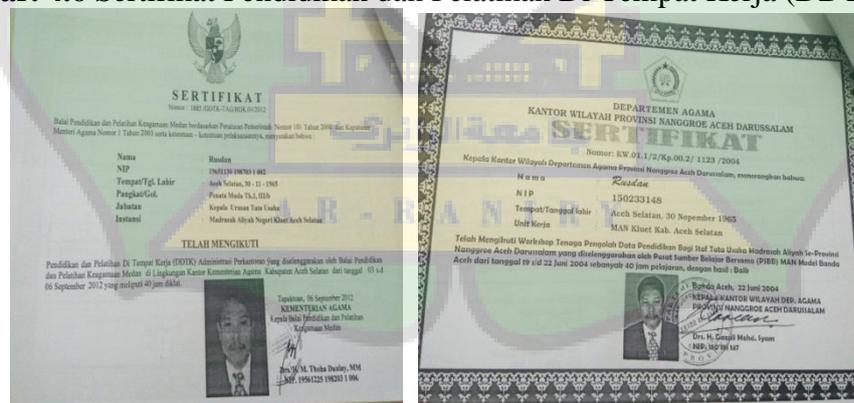
Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi. “Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi”.

Kepala tenaga administrasi mengaakan bahwa:

“Ya, saya ada mengikuti pelatihan dan orientasi yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Medan yaitu Pendidikan dan Pelatihan Di Tempat Kerja (DDTK) Administrasi Perkantoran dari tanggal 03 s.d 06 September 2012 yang meliputi 40 jam diklat, kemudian ada juga saya mengikuti Orientasi Pengelolaan Administrasi Kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah (MA) se-Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam yang diselenggarakan oleh Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN Model Banda Aceh, dari tanggal 22 s.d 25 Oktober 2005 sebanyak 40 jam pelajaran”.¹⁰⁹

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi di lapangan pada tanggal 20 juni 2019 dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang peneliti ambil di lapangan.

Gambar. 4.6 Sertifikat Pendidikan dan Pelatihan Di Tempat Kerja (DDTK).



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

¹⁰⁸ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹⁰⁹ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada personil tenaga administrasi. “Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi?”. Personil tenaga administrasi mengaakan bahwa: “Dalam hal penataran atau pelatihan saya belum pernah mrengikutinya”.¹¹⁰

Selanjunya pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai sarana dan prasarana terkait dengan salah satu penunjang efektif atau tidaknya administrasi disebuah madrasah, adapun butiran pertanyaannya “Bagaimanakah sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah” Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Sarana dan prasaran dibidang tenaga administrasi belum bisa dikatakan mencukupi, bisa kita katakan memadai, adapun sarana yang dimiliki madrasah untuk menunjang kegiatan administrasi madrasah tentu saja komputer, leptop, printer, ruangan kerja dan kipas angin”.¹¹¹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Bagaimanakah sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama mereka mengatakan bahwa: “Sarana dan prasarana yang dibutuhkan sudah memadai seperti komputer, leptop, printer, ruangan kerja dan kipas angin”.¹¹²

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan pada tanggal 20 Juni 2019 bahwa terlihat sarana prasarana yang dibutuhkan tenaga

¹¹⁰ Wawancara dengan Personil Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹¹¹ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹¹² Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

adminisrasi di MAN 2 Aceh Selatan sudah memadai. Diantara sarana prasarana tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar. 4.7 Keadaan ruang kerja tenaga adminisrasi madrasah.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Pertanyaan selanjutnya mengenai struktur organisasi madrasah yang peneliti tanyakan kepada kepala madrasah “Apakah madrasah ini memiliki struktur organisasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Ada, struktur organisasi madrasah berada di ruangan saya ini”.¹¹³

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. “Apakah madrasah ini memiliki struktur organisasi madrasah”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama mereka mengatakan bahwa: “Memiliki, struktur organisasi madrasah berada di ruangan kepala madrasah”.¹¹⁴

¹¹³ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹¹⁴ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

mereka mengatakan bahwa: “Kami belum memiliki struktur organisasi khusus dibagian tenaga adminisrasi, struktur organisasi madrasah masih berbentuk umum seperti yang berada di ruangan kepala madrasah”.¹¹⁶

Selanjutnya pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai “Bagaimana bentuk *job description* yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga aministrasi”. Beliau mengatakan bahwa: “*Job description* berbentuk uraian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai masing-masing bidang tenaga administrasi dan dari uraian tugas tersebut tetap kami kontrol kemudian setiap yang diberi job itu membuat laporan berkala”.¹¹⁷

Kemudian pertanyaan mengenai “Apakah sekolah memiliki *job description* yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi” peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi mereka memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Memiliki, dan job deskripsi tersebut dibuat dalam rapat awal tahun bersama dengan guru dan tenaga adminisrasi madrasah, setelah disetujui oleh semua pihak yang terkait baru kemudian job deskripsi itu dibagi”.¹¹⁸

Pertanyaan berikutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai “Bagaimana bapak memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana melakukannya”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Saya memanggil tenaga administrasi untuk datang keruangan saya, kemudian saya jelaskan dan arahkan, saya berikan bimbingan mengenai

¹¹⁶ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹¹⁷ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹¹⁸ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

tugas-tugas yang saya berikan. Selain itu didalam rapat bulanan kadang-kadang saya juga menjelaskan tentang tugas-tugas tersebut”.¹¹⁹

Gambar. 4.9 Wawancara dengan kepala MAN 2 Aceh Selatan.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Selanjutnya peneliti ajukan pertanyaan kepada kepala tenaga administrasi mengenai “Apakah bapak memiliki kompetensi manajerial”. Kepala tenaga administrasi mengatakan bahwa:

“Ya tetapi sedikit, karena kemampuan manajerial saya belum sepenuhnya mampu untuk mengkoordinir tugas-tugas semua urusan tenaga administrasi, maupun memonitoring dan mengevaluasi tugas semua tenaga administrasi karena keterbatasan waktu”.

Selanjutnya penlitil ajukan pertanyaan kepada personil tenaga administrasi mengenai “Apa job diskripsi anda sebagai tenaga administrasi”. Personil tenaga administrasi mengatakan bahwa:

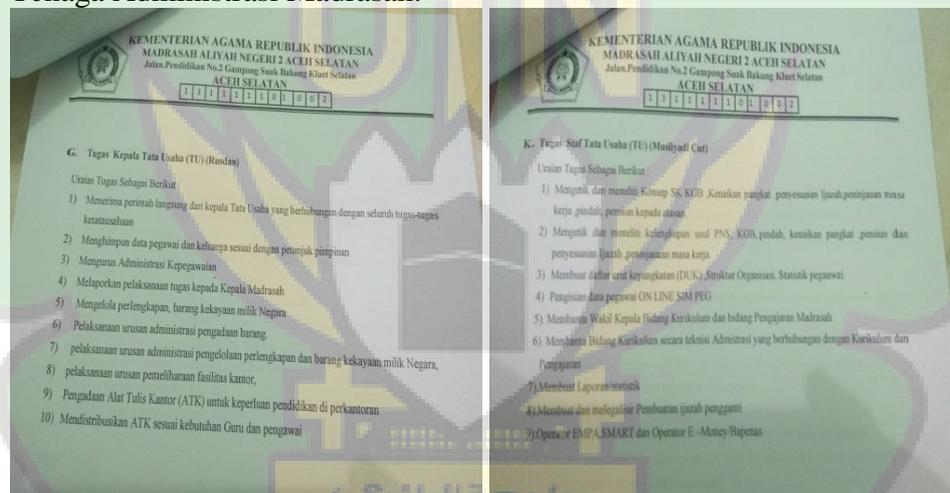
“Tanggung jawab saya sebagai personil tenaga administrasi mengurus urusan 1) Mengetik dan meneliti konsep SK KGB, kenaikan pangkat, penyesuaian ijazah, peninjauan masa kerja, mutasi pegawai, pensiun

¹¹⁹ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

kepada atasan. 2) Mengetik dan meneliti kelengkapan usul PNS, KGB, pindah, kenaikan pangkat dan penyesuaian ijazah, peninjauan masa kerja. 3) Membuat daftar urutan kepangkatan (DUK), struktur organisasi, statistik pegawai. 4) Pengisian data pegawai ON LINE SIM PEG. 5) Membantu wakil kepala bidang kurikulum dan bidang pengajaran. 6) Membantu bidang kurikulum secara teknis administrasi yang berhubungan dengan kurikulum dan pengajaran. 7) Membuat laporan statistik. 8) Membuat dan melegalisir ijazah pengganti. 9) Operator EMPA, SMART dan Operator E-Money/Bapnas”.¹²⁰

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lihat di lapangan, bahwasanya ada uraian tugas tenaga administrasi yang tercantum di *Job description*. Seperti terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 4.10 Uraian tugas Kepala Tenaga Administrasi dan Personil Tenaga Administrasi Madrasah.¹²¹



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai “Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Prosedur kerja yang dibakukan disini sesuai dengan rencana yang telah

¹²⁰ Wawancara dengan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹²¹ Hasil Dokumentasi Tanggal 20 Juni 2019

disepakati bersama, prosedur kerja yang jelas dan mudah dimengerti oleh para guru dan tenaga administrasi madrasah”.¹²²

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan mengenai “Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini”. kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi memberikan jawaban yang sama, yaitu: “Prosedur kerja yang dibakukan disini tentunya prosedur yang jelas dan mudah dimengerti oleh tenaga administrasi madrasah dan dewan guru”.

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lihat di lapangan, bahwasanya prosedur kerja tenaga administrasi yang dibakukan sudah jelas dan rinci. Seperti terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 4.11 Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi dan Personil Tenaga Administrasi Madrasah.¹²³



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

Agar keputusan tugas yang diberikan kepala madrasah kepada guru dan tenaga administrasi dapat terlaksana secara efektif hendaknya kepala madrasah melakukan evaluasi baik dalam menilai kinerja tenaga administrasi dan kinerja guru untuk melihat sejauh mana keputusan yang dibuat kepala madrasah

¹²² Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹²³ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

dilaksanakan oleh tenaga administrasi dan guru. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah ada melakukan evaluasi peneliti mengajukan pertanyaan kepada kepala madrasah yaitu “Bagaimana bapak melakukan evaluasi setelah membuat keputusan”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Ya, saya melakukan evaluasi setelah saya membuat keputusan, untuk mengetahui keputusan yang dibuat terlaksana secara efektif atau tidak, evaluasi dilaksanakan dua kali. Pertama pretes evaluasi yang diadakan untuk menguji konsep dan eksekusi yang direncanakan. Kedua posttest evaluasi yang diadakan untuk melihat tercapainya tujuan dan dijadikan sebagai masukan untuk analisis situasi berikutnya”.¹²⁴

Hal ini dikuatkan dengan pendapat kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi. Bapak Rusdan dan bapak Musliadi Cut, memberikan jawaban yang sama mereka mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah melakukan evaluasi setelah kami melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, biasanya evaluasi dilaksanakan dua kali. Pertama pretes evaluasi yang diadakan untuk menguji konsep dan eksekusi yang direncanakan. Kedua posttest evaluasi yang diadakan untuk melihat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan”.¹²⁵

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai *reward a punishment*. Pertanyaannya “Bagaimana *reward a punishment* dari bapak dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “*Reward a punishment* ada, dengan cara memberi penghargaan”.¹²⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi “Bagaimana *reward a punishment* dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi”. Kepala tenaga administrasi mengatakan

¹²⁴ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹²⁵ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹²⁶ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

bahwa: “Ada, biasanya kepala madrasah memberikan penghargaan kepada tenaga administrasi dan guru yang disiplin dan melaksanakan tugasnya dengan baik”.¹²⁷

Hal yang sama juga peneliti ajukan pertanyaan kepada personil tenaga administrasi “Bagaimana *reward a punishment* dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi”. Personil tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Ada, kepala madrasah memberikan penghargaan kepada tenaga administrasi dan guru yang disiplin dan tidak melanggar tata tertib sekolah dan kode etik guru”.¹²⁸

3. Peluang dan Hambatan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Madrasah merupakan sebuah sistem yang memiliki tujuan. Berkaitan dengan upaya mewujudkan tujuan pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah terdapat peluang dan hambatan-hambatan yang dikelompokkan sesuai dengan tugas-tugas administrasi yang menjadi tanggung jawab administrasi madrasah, sehingga merupakan substansi daripada kepala madrasah selaku administrator.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Aceh Selatan bapak Drs. Mhd. Din, mengenai peluang dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan tenaga administrasi madrasah. Adapun butiran pertanyaannya mengenai peluang dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan

¹²⁷ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹²⁸ Wawancara dengan Personil Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

tenaga administrasi madrasah yaitu ”Bagaimana bapak menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah”.

“Tergantung jenis masalahnya apa, jika masalah yang timbul memang harus melibatkan tenaga administrasi madrasah dan guru maka saya akan mendiskusikannya dengan mereka, baru kemudian kita selesaikan bersama secara kekeluargaan tentunya”.¹²⁹

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi ”Bagaimana bapak menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Tergantung masalah yang timbul, adakalanya kepala madrasah memecahkan permasalahan yang timbul dengan sendiri dan adakalanya perlu untuk dimusyawarahkan bersama”.¹³⁰

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti ajukan kepada kepala madrasah “Bagaimana bapak bersikap stabil dalam setiap situasi”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Sebagai sorang pemimpin lembaga pendidikan tentunya saya menjadi teladan bagi masyarakat madrasah, untuk itu saya sangat menjaga kesadaran diri, mengendalikan emosi dalam bersikap dan memiliki kesiapan diri untuk mewujudkan keadaan yang diinginkan”.¹³¹

Kemudian pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi madrasah “Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi”. Kepala tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Kepala madrasah

¹²⁹ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³⁰ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³¹ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

memiliki sikap yang stabil dalam memimpin madrasah ini di tunjukkan dengan sikap beliau sehari-hari di lingkungan kerja, aman, mampu mengatasi kritik yang ditujukan padanya”.¹³²

Hal yang sama juga peneliti ajukan kepada personil tenaga administrasi madrasah mengenai “Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi”. Personil tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Kepala madrasah memiliki sikap yang stabil”.¹³³

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai “Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Ya, dengan adanya pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah tentunya bisa meningkatkan kualitas dan kompetensi tenaga administrasi itu sendiri, karena maju dan bermutunya sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh administrasi madrasah yang efektif dan berkualitas”.¹³⁴

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi madrasah mengenai “Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah”. Kepala tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Dengan adanya pembinaan ini kami selaku tenaga administrasi bertambahnya pengetahuan dan wawasan dalam melaksanakan tugas-

¹³² Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³³ Wawancara dengan Personil Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³⁴ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

tugas yang diberikan kepala sekolah, sehingga administrasi madrasah menjadi baik”.¹³⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Aceh Selatan bapak Drs. Mhd. Din, mengenai hambatan-hambatan. Butir pertanyaannya adalah “Apa saja hambatan internal yang dihadapi tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Hambatan internal yang dihadapi tenaga administrasi madrasah seperti kemampuan/kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan solusi merotasi jabatan personil yang kurang mampu mengemban tanggung jawab dari madrasah, untuk dipindahkan ke tugas yang lain dan mendiskusikan masalah dalam penyelesaian pekerjaan tersebut dapat sesuai dengan yang diharapkan madrasah”.¹³⁶

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi “apa saja hambatan internal yang bapak hadapi dalam bekerja”. Kepala tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, solusinya dengan diskusi antar tenaga administrasi sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut dapat sesuai dengan yang diharapkan madrasah”.¹³⁷

Hal yang sama juga peneliti tanyakan kepada personil tenaga administrasi mengenai “Apa saja hambatan internal yang bapak hadapi dalam bekerja”. Personil tenaga administrasi mengatakan bahwa:

“Hambatan secara internal yaitu kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang pertama belum selesai tetapi pekerjaan berikutnya harus segera di selesaikan. Solusinya dengan

¹³⁵ Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³⁶ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³⁷ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

mengkomunikasikan/diskusi dengan kepala tenaga administrasi madrasah maupun kepala madrasah”.¹³⁸

Pertanyaan selanjutnya peneliti ajukan kepada kepala madrasah mengenai hambatan eksternal dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi. Adapun pertanyaannya “Apa saja hambatan eksternal yang dihadapi tenaga administrasi madrasah”. Kepala madrasah mengatakan bahwa: “Hambatan eksternal yang dikeluhkan tenaga administrasi yaitu sempitnya ruang kerja tenaga administrasi dan prasarana yang belum mencukupi”.¹³⁹

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi “Apa saja hambatan eksternal yang bapak hadapi dalam bekerja”. Kepala tenaga administrasi dan personil tenaga administrasi mengatakan bahwa: “Hambatan eksternal yang dihadapi hanya ruangan kerja yang sempit sehingga dalam bekerja sering kali kurang nyaman”.¹⁴⁰

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lihat di lapangan, bahwasanya ruangan kerja tenaga administrasi yang sempit dan prasarana yang belum mencukupi . Seperti terlihat pada gambar berikut ini:

¹³⁸ Wawancara dengan Personil Tenaga Admintrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹³⁹ Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

¹⁴⁰ Wawancara dengan Kepala Tenaga Admintrasi dan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan, pada Tanggal 20 Juni 2019

Gambar. 4.12 Keadaan ruang kerja tenaga administrasi madrasah.



Sumber Data: Dokumentasi MAN 2 Aceh Selatan

C. Pembahasan dan Hasil Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 2 Aceh Selatan

Gaya kepemimpinan akan menghasilkan kinerja yang maksimal jika faktor lingkungan dan bawahannya mendukung. Tetapi perilaku pemimpin menjadi tidak efektif jika lingkungannya berlebihan atau tidak sesuai dengan karakter bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MAN 2 Aceh Selatan pada dasarnya memakai kepemimpinan demokratis dan kadang-kadang memakai gaya atau model kepemimpinan Ohio.

Kepemimpinan yang baik dewasa ini ialah kepemimpinan demokratis. Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua keputusan yang diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin

menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.¹⁴¹

Model kepemimpinan Ohio melahirkan dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan dirinya dengan kelompoknya dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan rasa persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam berbagai relasi antara pemimpin dengan anggota organisasi (bawahan).¹⁴²

Berdasarkan hasil wawancara di atas faktor inisiasi dapat dilihat dari cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi dalam meminta izin berhalangan ke madrasah dengan cara kepala madrasah mengarahkan tenaga administrasi dan guru untuk meminta izin serta membua surat. Sedangkan faktor konsiderasi dapat dilihat dari cara kepala madrasah berbicara dengan lemah lembut dan sopan yang menunjukkan rasa persaudaraan, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada tenaga administrasi dan guru-guru untuk menyampaikan saran dan ide-ide dari para guru.

Adapun gaya kepemimpinan yang demokratis dapat dilihat dari hasil wawancara di atas yaitu kepala madrasah yang bekerjasama dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama, dalam mengambil keputusan kepala madrasah mengadakan musyawarah dan mufakat, kepala madrasah menghargai pendapat

¹⁴¹ Soekarno Indrafachrdi, *Bagaimana Memimpin...*, h. 21

¹⁴² Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...* h. 27

dan mempertimbangkan setiap pendapat dari para tenaga administrasi dan para guru demi meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Aceh Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan di MAN 2 Aceh Selatan sudah baik menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan menerapkan model kepemimpinan Ohio.

2. Program Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga

Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Program pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah sangat penting karena dengan adanya program pembinaan akan meningkatkan standar kinerja tenaga administrasi dan lembaga pendidikan akan lebih bermutu serta berkualitas. Standar kinerja merupakan sasaran individu sasaran individu yang berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari seseorang untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui berbagai sasaran atau rencana kerja, standar kinerja yang baik memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Konsisten yaitu nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi
- b. Tepat yaitu jelas dan diidentifikasi dengan baik, menggunakan kata yang jelas
- c. Menantang yaitu meragang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan
- d. Dapat diukur yaitu dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif
- e. Dapat dicapai yaitu ada dalam batasan kemampuan diri seseorang
- f. Disepakati oleh manajer serta orang yang bersangkutan
- g. Dikaitkan dengan waktu yang dapat dicapai suatu jangka waktu tertentu
- h. Berorientasikan kerja kelompok yang menekankan kepada kerjasama kelompok selain pencapaian individu .¹⁴³

¹⁴³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h. 80

Dalam membuat program pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah kepala madrasah bertanggung jawab terhadap program pembinaan tersebut. Pihak madrasah kemudian harus dapat melakukan tugas dan fungsi dari program pembinaan tersebut dengan demikian administrasi madrasah bisa dijalankan dengan efektif.

Dari penyusunan program pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan telah tersusun secara sistematis dan rinci dimulai dari perencanaan program, penyusunan program, prosedur pelaksanaan program, pengontrolan dan evaluasi program.¹⁴⁴ Selain itu sarana dan prasarana pendukung lancarnya program tersebut sudah memadai, terlihat dari hasil wawancara diatas dengan kepala tenaga administrasi mengenai sarana penunjang terlaksananya program tersebut.

Berdasarkan keseluruhan tentang penyusunan program sebagaimana yang dikemukakan di atas dapat ditegaskan bahwa prosedur pelaksanaan program tersebut telah rinci sesuai dengan perencanaan. Dari hasil penelitian di MAN 2 Aceh Selatan terdapat beberapa program pembinaan kinerja tenaga administrasi diantaranya pembinaan dari hati kehati, memupuk rasa persaudaraan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pelatihan pengembangan pola pikir tenaga kependidikan, Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), *Job Description* dalam job tersebut terdapat uraian job sesuai dengan bidangnya dari job waka kepala madrasah, waka kurikulum sampai dengan job pesuruh madrasah.

¹⁴⁴ Dokumen Laporan Kegiatan Administrasi MAN 2 Aceh Selatan 2018/2019

Program tersebut dibuat dengan persetujuan bersama kemudian kepala madrasah mensosialisasikan kepada guru dan tenaga administrasi dalam rapat awal tahun baru kemudian dibagikan kepada guru dan tenaga administrasi job mereka masing-masing, job itu tetap terkonrol setiap tenaga administrasi yang diberi job itu membuat laporan berkala.

Pengontrolan/peengawasan merupakan kegiatan untuk melihat sejauh mana suatu kegiatan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap program tersebut untuk mengetahui sejauh mana program dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah harus mampu melakukan pengawasan sesuai dengan ketentuannya. Pengawasan program pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan dengan cara melakukan pengecekan atau pemeriksaan.

Dari keseluruhan program yang dijalankan kepala madrasah tidak lupa pula tahapan terakhir yaitu proses evaluasi terhadap program pembinaan tersebut yang selama ini dijalankan. Dari proses inilah yang diharapkan oleh kepala madrasah nantinya akan bermanfaat dan berdampak kepada arah perbaikan jika masih ada kekurangan-kekurangan atau kendala-kendala yang selama ini telah ia jalankan dan ia kerjakan di madrasah.

3. Peluang dan Hambatan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Menjalankan berbagai peranannya dengan berusaha melakukan berbagai hal untuk memberikan perubahan yang lebih untuk tenaga administrasi madrasah, guru, siswa dan lainnya tentu tidak semua aktivitas berjalan sesuai dengan apa

yang diharapkan, terkadang pada saat menjalankan program pembinaan kinerja tenaga administrasi terdapat peluang dan hambatan-hambatan yang membuat proses pembinaan yang ingin dicapai tidak sesuai dengan apa yang direncanakan.

Dari hasil penelitian di MAN 2 Aceh Selatan peluang dan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi terlihat dari cara kepala madrasah menanggapi sebuah permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah, mampu bersikap stabil dalam setiap situasi, dan mengatasi permasalahan atau hambatan yang ada dengan cara mendiskusikan bersama tenaga administrasi dan para guru dari hal tersebut kepala sekolah mempertimbangkan masukan-masukan yang disampaikan oleh tenaga administrasi dan guru sehingga kepala madrasah menemukan peluang untuk mendapatkan solusi yang tepat dan terbaik.

Hambatan-hambatan yang biasanya datang dari sudut pandang yang berbeda-beda, ada hambatan dari internal madrasah dan ada juga hambatan yang datang dari luar (eksternal) perkiraan. Hal tersebut tentu saja berpengaruh terhadap kinerja tenaga administrasi, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- a. Karakteristik karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian karyawan
- b. Input mengacu pada intruksi yang membebi tahu kayawan tentang apa, bagaimana dan kapan pelaksanaan
- c. Output merujuk pada standar kinerja
- d. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik
- e. Umpan balik merupakan nformsi yang karyawan terima selama mereka bekerja.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Kaswan, *Manajemen Personalialia*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 80-81

Selama melakukan penelitian ditambah dengan observasi peneliti mengemukakan bahwa dalam melaksanakan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi peneliti menemukan berbagai hambatan atau kendala yang dapat membuat kurang efektif dan efesiennya apa yang mau dikerjakan. Peneliti melihat bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi kepala madrasah, kepala tenaga administrasi madrasah dan personil tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan berasal dari internal dan eksternal antaralain:

Hambatan internal berasal dari dalam diri tenaga administrasi madrasah itu sendiri seperti kemampuan/kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang pertama belum selesai tetapi pekerjaan berikutnya harus segera di selesaikan. Adapun menurut Surya Dharma ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang karyawan yaitu motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja.¹⁴⁶

Kemudian hambatan eksternal yang dikeluhkan tenaga administrasi yaitu sempitnya ruang kerja tenaga administrasi dan prasarana yang belum mencukupi sehingga pada saat bekerja merasa kurang nyaman.

¹⁴⁶ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja....*, h. 80

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN 2 Aceh

Selatan

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang dominan diterapkan oleh kepala madrasah, namun beliau tidak hanya menerapkan tipe itu saja melainkan juga menerapkan sebagian dari gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan Ohio dan partisipatif. Selain itu kepala madrasah juga menerapkan fungsi kepemimpinan yakni diantaranya fungsi penentu arah, komunikator, mediator dan integrator. Hal demikian yang menjadikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala MAN 2 Aceh Selatan berjalan dengan baik.

2. Program Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Program yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi yaitu berbentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM), Rencana Pengembangan Madrasah (RPM), adanya *Job Description*, pelatihan pengembangan pola pikir tenaga kependidikan, pembinaan dari hati kehati, memupuk rasa persaudaraan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

3. Peluang dan Hambatan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

Peluang dan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi terlihat dari kepala madrasah mampu bersikap stabil dalam setiap situasi dan mengatasi permasalahan atau hambatan yang ada dengan cara bijak, dari hal itulah terdapat peluang kepala madrasah dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi.

Sedangkan hambatan-hambatan yang terdapat dalam program pembinaan kinerja tenaga administrasi yaitu adanya hambatan internal dan eksternal. Hambatan internal berasal dari tenaga administrasi itu sendiri seperti kemampuan/kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian hambatan eksternalnya yaitu sarana dan prasarana yang belum mencukupi.

B. Saran

Dari kesimpulan yang peneliti paparkan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Saya sebagai peneliti mengharapkan kepala madrasah di MAN 2 Aceh Selatan agar dapat mempertahankan gaya kepemimpinannya.
2. Madrasah sebaiknya membuat struktur organisasi tenaga administrasi madrasah agar personil tenaga administrasi madrasah mengetahui kepada siapa tanggungjawabnya dalam menyelesaikan kegiatan administrasi madrasah.

3. Tenaga administrasi madrasah ada yang belum memiliki standar kompetensi berupa kurangnya kompetensi kepribadian sehingga perlu adanya motivasi dari kepala madrasah dan kurang kompetensi manajerial sehingga perlu diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan.
4. Kritikan dan masukan dari pembaca sangat peneliti harapkan demi perbaikan untuk kedepannya.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Reika Aditama.
- A.L. Hartani. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Darmawan. 2016. “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Bimbingan dan Konseling di SMAN 5 Banda Aceh*”. Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dwi Rahmawati. 2013. “*Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru di MIN Patuk Gunungkidul*”. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Kependidikan Islam UIN Sunan Kalijaga tahun.
- Eko Maulana Ali Suroso. 2004. *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ (The ESQ Based The Integrative Leadership)*, Jakarta: Bars Media Komunikasi.
- Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariwijaya & Bisri M.Djaolani. 2004. *Pedoman Menyusun Skripsi dan Tesis*, Yogyakarta: Siklus.
- Husein Umar. 2008. *Metodelogi Penelitian untuk Skripsi, Tesis Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Inggrid Tan. 2010. *From Zero to the Hero*, Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Irham Fahmi. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Jamal Ma'mur Asmi. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Banguntapan Yogyakarta: DIVA Perss.
- Kartini Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. 2011. *Manajemne Personalia*, Bandung: Alfabeta.
- Lexy J. Maleong. 2007. *Metode penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Cipta Rosda Karya.
- Manajemen dan supervisi pendidikan. 2017. “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi*”, jurnal penelitian, vol. 1, no. 3.

- Manhiatun Ni'mah. 2012. "*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pada MTs NU Terisi Indramayu Jawa Barat*". Skripsi Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga.
- Mariot Tua Efendi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Margono. 2008. *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Mudarrisuna. 2016. "*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Kabupaten Aceh Besar*", jurnal penelitian, vol.6, no.2.
- Muhammad Kristiawan. 2017. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Deepublish.
- Muwahid Shulhan. 2013. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras.
- Ngalim Purwanto. *administrasi dan supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen berbasis sekolah*, Jakarta: Grasindo.
- Soekarto Indrafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sri Rahmi. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilusi Dibidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sudarwan Danim & Yunan Danim. 2010. *Administrasi Sekolah & Manajemen Kelas*, Bandung: Pustaka Setia.
- Surya Dharma. 2010. *Manajemen Kinerja; Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Ciputat: Ciputat Press.
- The Liang Gie. 2007. *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty.
- Undang-Undang RI Nomor 24 tahun 2008. *PERMENDIKNAS*, Bandung: Citra Umbara, 2008.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
NOMOR: B-3862/Un.08/FTK/KP.07.6/03/2019**

**TENTANG
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
 - b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
 3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
 4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
 7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh
 9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
 10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
 11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- : Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan. Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 28 Desember 2018

MEMUTUSKAN

- : Menunjuk Saudara:
- 1. Mujiburrahman sebagai Pembimbing Pertama
- 2. Nurussalami sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Reka Seroja
 NIM : 150 206 024
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan.

- : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh
- : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2019/2020
- : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan : Banda Aceh
 Pada tanggal : 26 Maret 2019

Rektor



Muhammad Razali

**KISI-KISI INSTRUMEN OBSERVASI PENELITIAN GAYA
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
KINERJA TENAGA ADMINISTRASI DI MAN 2 ACEH SELATAN**

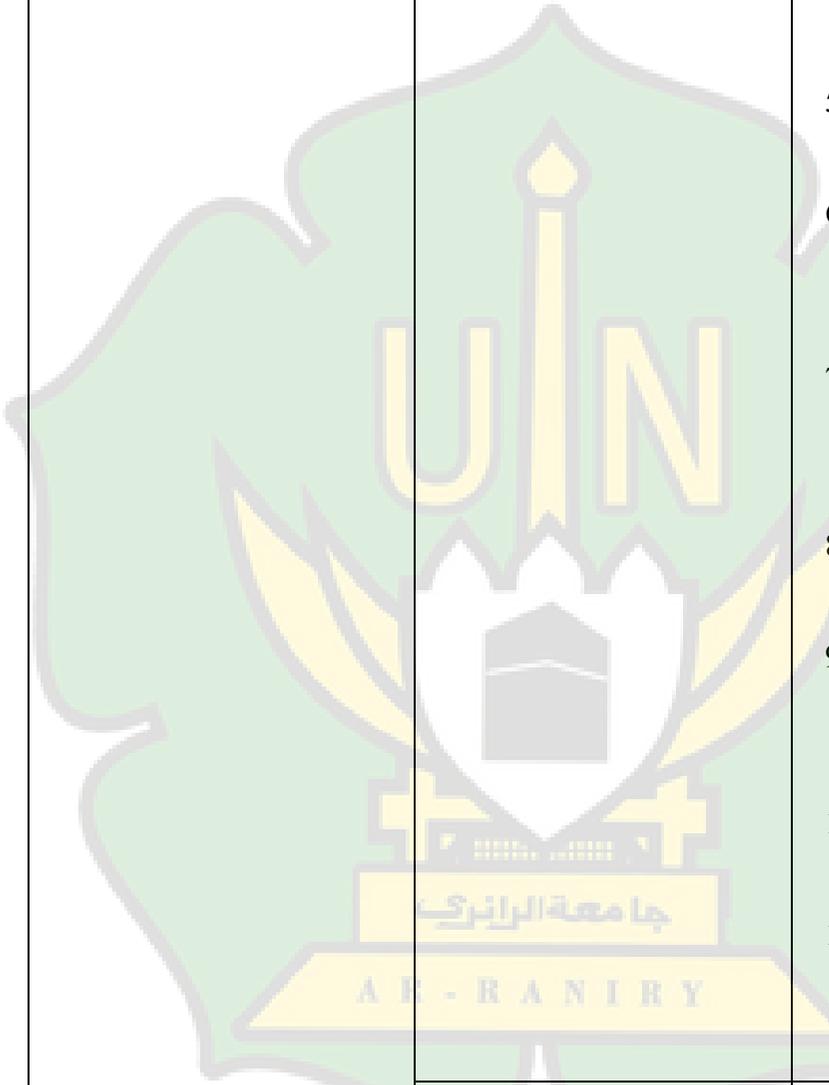
NO	Aspek Yang Diobsevasi	Kondisi			
		Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Profil madrasah	✓			
2	Struktur organisasi madrasah	✓			
3	Struktur organisasi dibagian tenaga administrasi madrasah		✓		
4	Sarana prasarana pendukung kinerja tenaga administrasi madrasah			✓	
5	Pengarahan dan instruksi tugas oleh kepala madrasah	✓			
6	Pembagian tugas	✓			



**INSTRUMEN PENELITIAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN KINERJA
TENAGA ADMINISTRASI DI MAN 2 ACEH SELATAN**

NO	RUMUSAN MASALAH	INDIKATOR	SUBJEK PENELITIAN	PERTANYAAN PENELITIAN
1	Bagaimanakah implementasi gaya kepemimpinan di MAN 2 Aceh Selatan?	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan demokratis • Gaya kepemimpinan laissez faire • Gaya kepemimpinan otokratis • Gaya kepemimpinan kharismatik 	1. Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah bapak menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah? 2. Bagaimana bapak mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah? 3. Apakah bapak meminta masukan dari guru atau tenaga adminstrasi saat membuat keputusan? 4. Bagaimana tindakan yang bapak lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ? 5. Bagaimana cara bapak memberikan motivasi terhadap tenaga administrasi madrasah? 6. Bagaimana cara bapak mengarahkan tenaga administrasi madrasah dalm melaksanakan tanggung jawabnya? 7. Bagaimana bapak dalam memimpin rapat,

			<p>apakah bapak mendominasi?</p> <p>8. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat?</p> <p>9. Bagaimana bapak memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah?</p> <p>10. Bagaimana instruksi yang bapak buat selama ini ada dijalankan oleh tenaga administrasi madrasah?</p> <p>11. Bagaimanakah cara bapak menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?</p>	
		<p>2. Kepala tenaga administrasi madrasah</p>		<p>1. Bagaimanakah kepala madrasah menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah?</p> <p>2. Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah?</p> <p>3. Apakah kepala madrasah meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat membuat keputusan?</p> <p>4. Bagaimana tindakan yang kepala madrasah</p>

				<p>lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi terhadap bapak? 6. Bagaimana cara kepala madrasah mengarahkan anda dalam melaksanakan tanggung jawabnya? 7. Bagaimana kepala madrasah dalam memimpin rapat, apakah kepala madrasah mendominasi? 8. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat? 9. Bagaimana kepala madrasah memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah? 10. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan instruksi? 11. Bagaimanakah cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?
		3. Personil tenaga		1. Bagaimanakah kepala madrasah

			administrasi madrasah	<p>menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah? 3. Apakah kepala madrasah meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat membuat keputusan? 4. Bagaimana tindakan yang kepala madrasah lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ? 5. Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi terhadap bapak? 6. Bagaimana kepala tenaga administrasi memberikan motivasi terhadap bapak? 7. Bagaimana cara kepala tenaga administrasi madrasah mengarahkan bapak dalam melaksanakan tanggung jawabnya? 8. Bagaimana cara kepala madrasah mengarahkan bapak dalam melaksanakan tanggung jawabnya?
--	--	--	--------------------------	---

				<p>9. Bagaimana kepala madrasah dalam memimpin rapat, apakah kepala madrasah mendominasi?</p> <p>10. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat?</p> <p>11. Bagaimana kepala madrasah memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah?</p> <p>12. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan instruksi?</p> <p>13. Bagaimanakah cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?</p>
2.	<p>Bagaimana program kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program 	1. Kepala madrasah	<p>1. Berapa jumlah pegawai tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?</p> <p>2. Bagaimana bapak membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p> <p>3. Program apa saja yang bapak buat dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p>

			<p>4. Bagaimana bentuk pelatihan yang diikuti tenaga administrasi madrasah dalam peningkatan kompetensinya?</p> <p>5. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?</p> <p>6. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi madrasah?</p> <p>7. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi dibagian tenaga administasi madrasah?</p>
		<p>2. Kepala tenaga administrasi madrasah</p>	<p>1. Berapa jumlah pegawai tenaga adminisrasi di MAN 2 Aceh Selatan?</p> <p>2. Bagaimana kepala madrasah membuat pogram dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p> <p>3. Program apa saja yang dibuat kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p> <p>4. Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi?</p> <p>5. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?</p>

			<p>6. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi madrasah?</p> <p>7. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi dibagian tenaga administasi madrasah?</p>
		<p>3. Personil tenaga administrasi madrasah</p>	<p>1. Bagaimana job deskripsi anda sebagai tenaga administrasi madrasah?</p> <p>2. Bagaimana kepala madrasah membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p> <p>3. Program apa saja yang dibuat kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?</p> <p>4. Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi?</p> <p>5. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?</p> <p>6. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi madrasah?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur kerja yang berlaku cukup jelas 	<p>1. Kepala madrasah</p>	<p>1. Bagaimanakah bentuk job deskripsi yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi madrasah?</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana bapak memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya? 3. Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini?
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepala tenaga administrasi madrasah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah bentuk job deskripsi yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi madrasah? 2. Bagaimana kepala madrasah memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya? 3. Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini?
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Personil tenaga administrasi madrasah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kepala madrasah memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya? 2. Bagaimana kepala madrasah memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana

		<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi 	1. Kepala madrasah	mengerjakannya? 1. Bagaimana bapak melakukan evaluasi setelah membuat keputusan? 2. Bagaimana <i>reward a punishment</i> dari bapak dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
			2. Kepala tenaga administrasi madrasah	1. Bagaimana kepala madrasah melakukan evaluasi setelah membuat keputusan? 2. Bagaimana <i>reward a punishment</i> dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
			3. Personil tenaga administrasi madrasah	1. Bagaimana kepala madrasah melakukan evaluasi setelah membuat keputusan? 2. Bagaimana <i>reward a punishment</i> dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
3.	Bagaimana peluang dan hambatan gaya kepemimpinan kepala marasah dalam peminan	<ul style="list-style-type: none"> Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan 	1. Kepala madrasah	1. Bagaimana bapak menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah? 2. Bagaimana bapak bersikap stabil dalam setiap situasi ?

	<p>kinerja tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?</p>		<p>3. Bagaimana strategi yang bapak lakukan untuk mengatasi problematika dalam proses pembinaan kinerja tenaga administrasi ?</p> <p>4. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan kinerja tenaga administtrasi di madrasah ?</p> <p>5. Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah ?</p>
		<p>2. Kepala tenaga administrasi madrasah</p>	<p>1. Bagaimana kepala madrasah menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah?</p> <p>2. Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi ?</p> <p>3. Bagaimana strategi yang bapak lakukan untuk mengatasi problematika dalam proses pembinaan kinerja tenaga administrasi ?</p> <p>4. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan kinerja tenaga administtrasi di madrasah ?</p> <p>5. Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan</p>

			kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah ?
		3. Personil tenaga administrasi madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kepala madrasah menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah? 2. Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi ? 3. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi problematika dalam proses pembinaan kinerja tenaga administrasi ? 4. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan kinerja tenaga administtrasi di madrasah ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi tenaga administrasi madrasah 	1. Kepala madrasah	1. Dalam penerapan pembinaan kinerja apakah tenaga administrasi ikut berpartisipasi?
		2. Kepala tenaga administrasi madrasah	1. Dalam penerapan pembinaan kinerja apakah bapak ikut berpartisipasi?

			3. Personil tenaga administrasi	1. Dalam penerapan pembinaan kinerja apakah bapak ikut berpartisipasi?
		<ul style="list-style-type: none"> • Peluang kepala madrasah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan 	1. Kepala madrasah	1. Bagaimana bapak menemukan peluang dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi?
			2. Kepala tenaga administrasi madrasah	-
			4. Personil tenaga administrasi madrasah	-
			1. Kepala madrasah	1. Hambatan apa saja yang bapak temukan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi?
		<ul style="list-style-type: none"> • Hambatan kepala madrasah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan 	2. Kepala tenaga administrasi madrasah	-
			3. Personil tenaga administrasi	-

			madrasah	
--	--	--	----------	--



Darussalam, Senin 17 Juni 2019

Pembimbing II

Nurussalami, S.Pd. I. M. Pd

Nip. 19

Instrumen Wawancara dengan Kepala MAN 2 Aceh Selatan

Judul: Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

1. Bagaimanakah bapak menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah?
2. Bagaimana bapak mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah?
3. Apakah bapak meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat membuat keputusan?
4. Bagaimana tindakan yang bapak lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ?
5. Bagaimana cara bapak memberikan motivasi terhadap tenaga administrasi madrasah?
6. Bagaimana cara bapak mengarahkan tenaga administrasi madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya?
7. Bagaimana bapak dalam memimpin rapat, apakah bapak mendominasi?
8. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat?
9. Bagaimana bapak memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah?
10. Bagaimana instruksi yang bapak buat selama ini ada dijalankan oleh tenaga administrasi madrasah?
11. Bagaimanakah cara bapak menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?
12. Berapa jumlah pegawai tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?
13. Bagaimana bapak membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
14. Program apa saja yang bapak buat dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
15. Bagaimana bentuk pelatihan yang diikuti tenaga administrasi madrasah dalam peningkatan kompetensinya?

16. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?
17. Apakah madrasah memiliki stuktur orgnisasi madrasah?
18. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi dibagian tenaga administasi madrasah?
19. Bagaimanakah bentuk job deskripsi yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi madrasah?
20. Bagaimana bapak memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya?
21. Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini?
22. Bagaimana bapak melakukan evaluasi setelah membuat keputusan?
23. Bagaimana *reward a punishment* dari bapak dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
24. Bagaimana bapak menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah?
25. Bagaimana bapak bersikap stabil dalam setiap situasi ?
26. Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah ?
27. Bagaimana bapak menemukan peluang dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi?
28. Apa saja hambatan internal yang dihadapi tenaga administrasi madrasah?
29. Apa saja hambatan eksternal yang dihadapi tenaga administrasi madrasah?

Instrumen Wawancara dengan Kepala Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan

Judul: Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

1. Bagaimanakah kepala madrasah menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah?
2. Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah?
3. Apakah kepala madrasah meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat membuat keputusan?
4. Bagaimana tindakan yang kepala madrasah lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ?
5. Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi terhadap bapak?
6. Bagaimana cara kepala madrasah mengarahkan anda dalam melaksanakan tanggung jawabnya?
7. Bagaimana kepala madrasah dalam memimpin rapat, apakah kepala madrasah mendominasi?
8. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat?
9. Bagaimana kepala madrasah memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah?
10. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan instruksi?
11. Bagaimanakah cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?
12. Berapa jumlah pegawai tenaga administrasi di MAN 2 Aceh Selatan?
13. Bagaimana kepala madrasah membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
14. Program apa saja yang dibuat kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
15. Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi?

16. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?
17. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi madrasah?
18. Apakah madrasah memiliki struktur organisasi dibagian tenaga administrasi madrasah?
19. Apakah kepala sekolah memiliki job deskripsi yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi madrasah?
20. Apakah bapak memiliki kompetensi manajerial?
21. Bagaimana kepala madrasah memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya?
22. Bagaimana prosedur kerja yang dibakukan disini?
23. Bagaimana kepala madrasah melakukan evaluasi setelah membuat keputusan?
24. Bagaimana *reward a punishment* dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
25. Bagaimana kepala madrasah menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah?
26. Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi ?
27. Bagaimana kepala madrasah menemukan peluang dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi?
28. Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah ?
29. Apa saja hambatan internal yang bapak hadapi dalam bekerja?
30. Apa saja hambatan eksternal yang bapak hadapi dalam bekerja?

Instrumen Wawancara dengan Personil Tenaga Administrasi MAN 2 Aceh Selatan

Judul: Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Tenaga Administrasi di MAN 2 Aceh Selatan

1. Bagaimanakah kepala madrasah menciptakan kerja sama dengan guru dalam menyusun visi dan misi madrasah?
2. Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam sebuah rapat dengan tenaga administrasi madrasah?
3. Apakah kepala madrasah meminta masukan dari guru atau tenaga administrasi saat membuat keputusan?
4. Bagaimana tindakan yang kepala madrasah lakukan ketika terdapat masalah dalam kegiatan pembinaan di madrasah ?
5. Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi terhadap bapak?
6. Bagaimna kepala tenaga administrasi memberikan motivasi terhadap bapak?
7. Bagaimana cara kepala tenaga administrasi madrasah mengarahkan bapak dalam melaksanakan tanggung jawabnya?
8. Bagaimana cara kepala madrasah mengarahkan bapak dalam melaksanakan tanggung jawabnya?
9. Bagaimana kepala madrasah dalam memimpin rapat, apakah kepala madrasah mendominasi?
10. Apakah bapak mendengar segala masukan yang terjadi dalam rapat?
11. Bagaimana kepala madrasah memberikan pelaksanaan tugas kepada tenaga administrasi madrasah?
12. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan instruksi?
13. Bagaimanakah cara kepala madrasah menasehati tenaga administrasi yang sering tidak hadir ke madrasah?
14. Bagaimana job deskripsi anda sebagai tenaga administrasi madrasah?
15. Bagaimana kepala madrasah membuat program dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?

16. Program apa saja yang dibuat kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
17. Apakah bapak mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi?
18. Bagaimana sarana yang terkait dengan kebutuhan tenaga administrasi madrasah?
19. Apakah madrasah memiliki stuktur organisasi madrasah?
20. Bagaimana kepala madrasah memberitahukan tenaga administrasi tentang apa yang harus dan bagaimana mengerjakannya?
21. Bagaimana kepala madrasah melakukan evaluasi setelah membuat keputusan?
22. Bagaimana *reward a punishment* dari kepala madrasah dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi madrasah?
23. Bagaimana kepala madrasah menanggapi permasalahan yang terjadi di lingkungan madrasah?
24. Bagaimana kepala madrasah bersikap stabil dalam setiap situasi ?
25. Apakah dengan adanya kegiatan pembinaan kinerja tenaga administrasi mampu meningkatkan mutu madrasah ?
26. Bagaimana kepala madrasah menemukan peluang dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan dalam pembinaan kinerja tenaga administrasi?
27. Apa saja hambatan internal yang bapak hadapi dalam bekerja?
28. Apa saja hambatan eksternal yang bapak hadapi dalam bekerja?

**KISI-KISI INSTRUMEN DOKUMENTER PENELITIAN GAYA
KEPEMIMPINAN KEPALA MADASAH DALAM PEMBINAAN
KINERJA TENAGA ADMINISTRASI DI MAN 2 ACEH SELATAN**

NO	ASPEK YANG DIOBSEVASI	Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Dokumen laporan kegiatan administrasi madrasah				
2	Dokumen uraian tugas tenaga administrasi madrasah				
3	Buku notulen rapat				
4	Agenda surat masuk dan surat keluar				
5	Program pembinaan kinerja tenaga administrasi				
6	Job deskripsi kinerja tenaga administrasi madrasah				
7	Pelatihan kerja				

Banda Aceh, 18 Juni 2019
Mengetahui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Mujiburrahman, M. Ag
NIP:19710908 200112 1 001

Nurussalami, S. Pd. I M. Pd
NIP.19790216 201411 2 001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Reka Seroja
NIM : 150206024
Tempat/Tanggal Lahir: Gampong Sialang, 25 Juli 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kebangsaan/Suku : Indonesia/Aceh
Status : Belum Menikah
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Gampong Lamgugob, Kec. Syiah Kuala, Banda Aceh
IPK : 3, 82
No. Hp : 0822 8155 4540

Nama orang tua

- a. Ayah : Nazirul Azmi
Pekerjaan : Tani
- b. Ibu : Sari Intan
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga (IRT)

Riwayat pendidikan

1. SDN Kapeh tahun tamat 2009
2. MTsN 2 Aceh Selatan tahun tamat 2012
3. MAN 2 Aceh Selatan tahun tamat 2015
4. UIN Ar-Raniry fakultas tarbiyah dan keguruan Prodi manajemen pendidikan islam tahun tamat 2019

Banda Aceh, 3 Januari 2020

Penulis,

Reka Seroja