

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu bagian terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja dipekerjaan dipengaruhi oleh; pengetahuan, kemampuan, dan sikap; gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.¹

Berikut ini beberapa pengertian tentang kompetensi sebagai berikut :

UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas penjelasan pasal 35 ayat 1:

“Kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati”

¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 324-325

UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 10 sebagai berikut:

“Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”.² Dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah pernyataan terhadap apa yang seseorang harus lakukan ditempat kerja untuk menunjukan pengetahuannya, keterampilannya dan sikap sesuai dengan standar yang dipersyaratkan.

Inti dari definisi kompetensi yang dipahami selama ini adalah mencakup penguasaan terhadap 3 jenis kemampuan, yaitu: pengetahuan (*knowledge, science*), keterampilan teknis (*skill, teknologi*) dan sikap perilaku (*attitude*). Bila dikaitkan dengan definisi kompetensi yang selama ini telah dianut maka kecerdasan IQ dapat dikaitkan dengan upaya penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) atau “*knowledge*” dan “*skill*”, kecerdasan EQ dan SQ bisa dikaitkan dengan “*attitude*”, namun sebenarnya istilah “*attitude*” belum banyak yang menjelaskannya dari sudut EQ dan SQ ini. EQ dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengendalikan diri dan membangun jaringan/hubungan sosial dengan orang lain. SQ dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk mengembangkan integritas pribadi, kejujuran dan memberi makna kehidupan. Kemampuan SQ ini hanya bisa

² [Http://mengerjakantugas.blogspot.com/2009/03/pengertian-kompetensi.html](http://mengerjakantugas.blogspot.com/2009/03/pengertian-kompetensi.html), Di akses Tanggal 15 Maret 2013, Jam 19.07 WIB.

dikembangkan kalau seseorang selalu ingat dan percaya kepada Tuhan yang Maha Kuasa.

Dengan demikian kompetensi haruslah dimaknai kembali sebagai pengembangan integritas pribadi yang dilandasi iman yang kuat sebagai fondasinya(SQ), baru kemudian dapat membangun hubungan yang tulus/ikhlas dengan sesama (EQ), dan akhirnya barulah penguasaan IPTEK melalui IQ bisa bermanfaat untuk membangun bisnis yang etis dalam rangka mencapai tujuan kemakmuran bersama bagi para *stakeholders*, tidak hanya untuk kepentingan ego pribadi.

2. Kompetensi Tenaga Administrasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Namun, standar untuk tenaga administrasi sekolah/madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, baik yang berupa standar kualifikasi maupun kompetensinya, belum diatur secara khusus. Oleh karena itu, penetapan standarnya diatur oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tanggal 11 Juni 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Standar kualifikasi yang harus dipenuhi meliputi kualifikasi pendidikan dan sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah (khusus bagi kepala administrasi tenaga administrasi sekolah/madrasah), yang masing-masing berbeda untuk setiap jenjang

pendidikan. Terkait itu, jenjang pendidikan yang telah ditetapkan paling rendah berpendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau Madrasah Tsanawiyah (MTs), yaitu bagi tenaga atau petugas layanan khusus, seperti tukang kebun, penjaga sekolah, tenaga kebersihan, pengemudi dan pesuruh.³

Sementara itu, standar kompetensi meliputi kepribadian, sosial, teknis, manajerial (khusus untuk kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah). Penjelasan lebih detail adalah sebagai berikut:

- a. Dimensi kompetensi kepribadian meliputi kompetensi memiliki integritas dan akhlak mulia, etos kerja, pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, ketelitian, kedisiplinan, kreativitas dan inovasi, serta memiliki tanggung jawab.
- b. Dimensi kompetensi sosial meliputi kompetensi untuk bekerja dalam tim, pelayanan prima, kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja.
- c. Dimensi kompetensi teknis meliputi kompetensi untuk melaksanakan administrasi kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, persuratan dan pengarsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, administrasi layanan khusus, serta penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- d. Dimensi kompetensi manajerial (khusus bagi kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah) meliputi kompetensi untuk mendukung pengelolaan

³ Asmani, *Op.Cit.*, h. 88-90

standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staf, mengelola konflik, serta menyusun laporan.

3. Pembinaan Kompetensi Tenaga Administrasi

Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang “Pokok-pokok Kepegawaian”, dengan tegas digariskan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) didasarkan atas Sistem Karier dan Sistem Prestasi Kerja.

a. Sistem Karier

Sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang pengembangannya lebih lanjut, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan terjadinya naik pangkat tanpa ujian jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan. Sistem karier dapat dibagi 2 (dua), yaitu sistem karier terbuka dan sistem karier tertutup.

1) Sistem karier terbuka

Merupakan sistem bahwa untuk menduduki sesuatu jabatan lowongan dalam sesuatu unit organisasi, terbuka bagi setiap warga negara,

asalkan mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan itu.⁴

2) Sistem karier tertutup

Merupakan sistem bahwa sesuatu jabatan yang telah ada dalam organisasi hanya jabatan yang telah ada dalam organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi, tidak boleh diduduki oleh orang luar.⁵

Sistem karier tertutup mempunyai beberapa arti, yaitu:

- a) Sistem karier tertutup dalam arti departemen adalah bahwa jabatan yang lowong dalam sesuatu Departemen hanya dapat diisi oleh pegawai yang telah ada dalam Departemen itu, dan tidak boleh diisi dengan pegawai dari Departemen lain.
- b) Sistem karier tertutup dalam arti provinsi adalah bahwa pegawai dari provinsi yang satu tidak boleh dipindahkan ke provinsi lain.
- c) Sistem karier tertutup dalam arti negara adalah bahwa jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi pemerintah, hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi pemerintah. Dalam sistem karier tertutup dalam arti negara dimungkinkan perpindahan dari satu departemen yang satu ke

⁴ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah*. (Jakarta: PT RIneka Cipta, 2002), h. 58

⁵ H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: RIneka Cipta, 2011), h. 134

departemen yang lain atau dari provinsi yang satu ke provinsi yang lain.

b. Sistem Prestasi Kerja

Sistem prestasi adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapainya. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan suatu tanda lulus ujian jabatan, dan prestasinya terbukti secara nyata/sah. Bukan hanya pengangkatan dalam jabatan saja yang didasarkan atas ujian, tetapi kenaikan gaji dan pengangkatan harus lulus ujian.

Sistem prestasi kerja pada umumnya tidak memberikan penghargaan atas masa kerja, dan kurang memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian seseorang, oleh sebab itu pembinaan karier yang didasarkan pada sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Kenyataan menunjukkan bahwa masa kerja juga dapat memberikan kemahiran pada seseorang, sehingga makin lama seseorang bekerja, dapat semakin cakap dan terampil di bidang pekerjaan itu.⁶

Kedua sistem tersebut di atas mempunyai keuntungan dan kerugiannya masing-masing, yaitu:

- 1) Keuntungan sistem karier adalah bahwa masa kerja, kesetiaan, dan pengabdian dihargai secara wajar, sehingga pegawai yang

⁶ Gunawan, *Op.Cit.*, h. 60

berpengalaman, dan setia mengabdikan kepada Negara, pemerintah serta tugas dan kewajibannya, mendapatkan penghargaan yang selayaknya. Selain itu dalam sistem karier seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja, sudah tentu dengan memperhatikan kecakapan prestasi kerja dan kesetiaan. Daftar Urut Kepangkatan (DUK) mempunyai pengaruh besar dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan.

- 2) Kerugian sistem karier adalah sukarnya diadakan ukuran yang tepat untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Biasanya masa kerja adalah menentukan. Apabila pembinaan kurang baik, maka kenaikan pangkat dan jabatan dapat dianggap seakan-akan hak, sehingga kurang mendorong orang untuk meningkatkan prestasinya.
- 3) Keuntungan sistem prestasi kerja adalah adanya ukuran yang tegas yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan seseorang PNS, kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan dibuktikan dengan telah lulus ujian dan prestasinya terbukti dengan nyata yang dapat diukur dengan ukuran-ukuran tertentu. Sistem prestasi kerja dapat mendorong seorang pegawai untuk meningkatkan kecakapannya dan memperbesar prestasi kerjanya, karena ia yakin bahwa dengan kecakapan yang makin tinggi dan prestasi kerja yang makin besar, akan mendapat penghargaan yang layak pula.

- 4) Kerugian sistem prestasi kerja adalah bahwa kesetiaan, pengabdian dan masa kerja tidak mendapat penghargaan yang layak, sehingga menimbulkan rasa kurang puas bagi pegawai yang bermasa kerja lama serta menunjukkan kesetiaan dan pengabdian terhadap Negara dan pemerintah. Pegawai yang terampil dalam praktek tetapi kurang pengetahuan di bidang teori, ada kemungkinan ketinggalan di bidang kepangkatan dan jabatan karena tidak lulus ujian dinas, karena pada umumnya ujian dinas berisi pengetahuan teoritis.⁷

Berdasarkan pertimbangan kedua sistem di atas, dalam prakteknya Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menggunakan kedua sistem ini secara terpadu, yakni dengan memadukan antara unsur-unsur yang baik dari sistem karier dan sistem prestasi kerja, sehingga diperlukan pengaturan mengenai formasi, pengadaan, pengujian kesehatan, penggajian, kepangkatan, jabatan, penilaian, daftar urut kepangkatan, cuti, perawatan, pendidikan dan pelatihan, penghargaan, peraturan disiplin, pemberhentian dan pensiun.

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah yang mengatur pelaksanaan Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989, tentang Sistem Pendidikan Nasional, ditegaskan bahwa pelaksanaan ketentuan yang menyangkut pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan bagi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah mengeluarkan peraturan dan pedoman tentang bagaimana

⁷ *Ibid.*, h. 60-61

pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan tersebut dilaksanakan.

Dalam bab dan pasal-pasal Peraturan Pemerintah tersebut, ditegaskan pula bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus selalu dibina secara terus-menerus oleh Kepala Sekolah adalah:⁸

- a. Program pengajaran
- b. Sumber daya manusia
- c. Sumber daya yang bersifat fisik
- d. Hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat

Pelaksanaan ketentuan sebagaimana yang diatur oleh pemerintah tersebut, secara garis besar meliputi proses seperti:

- a. Pengelolaan

Suatu proses yang pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah dan gedung serta pemilikannya.

⁸ Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h. 204

b. Penilaian

- 1) Penilaian pendidikan dasar diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dasar dalam rangka pembinaan dan pengembangan, serta untuk penentuan akreditasi pendidikan dasar yang bersangkutan.
- 2) Penilaian sekolah menengah dilaksanakan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka.

Tujuan penilaian pada dasarnya untuk:

- a) Memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lain.
- b) Dalam rangka pembinaan, pengembangan dan penentuan akreditasi sekolah menengah yang bersangkutan.

c. Bimbingan

Yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.

d. Pembiayaan

Meliputi:

- 1) Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi
- 2) Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
- 3) Penyelenggaraan pendidikan
- 4) Biaya perluasan dan pengembangan

e. Pengawasan

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan sekolah yang bersangkutan.

f. Pengembangan

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya.⁹

Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan. Walaupun dalam berbagai hal penyelenggaraan sekolah diatur dan ditentukan oleh Pemerintah, tetapi secara tegas disebutkan dalam pasal-pasal Peraturan Pemerintah, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Dengan demikian kepala sekolah berkewajiban untuk selalu membina, dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan lebih baik. Kepala sekolah, berkaitan erat dengan keberhasilan suatu sekolah, yaitu pembinaan program pengajaran, sumber daya

⁹ *Ibid.*, h. 204-205

manusia, kesiswaan, sumber daya material dan pembinaan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

Maka upaya kepala sekolah adalah harus mampu merencanakan, melaksanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memotivasi, menggerakkan dan mengelola staf organisasi sekolah terutama tenaga administrasi yang berperan penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang ditentukan, sehingga didapatkan hasil yang efektif dan efisien.

4. Pembinaan Kompetensi Tenaga Administrasi oleh Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi harus mampu memberikan petunjuk dan pembinaan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja staf organisasi, terutama meningkatkan kompetensi tenaga administrasi.

Termasuk dalam jenis tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan tenaga atau sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan.¹⁰

¹⁰ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2012), Cet. Ke-2, h. 3

Balai Pengembangan Produktivitas Daerah dalam E. Mulyasa mengemukakan enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yakni:¹¹

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas, dan bekerja dalam satu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dengan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*).
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Larsen dan Mitchel dalam E. Mulyasa mengatakan untuk melihat efektivitas kinerja mengusulkan beberapa teori, antara lain pendekatan kontingensi (*contingency approach*) sebagai gabungan dari berbagai

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 138

pendekatan lain. Intinya adalah kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja optimal.

Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik, yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kerja produktif memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bisa menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja, atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah dianggap baik. Untuk itu, kerja produktif perlu didukung oleh kemauan yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah terutama untuk pengembangan profesionalisme tenaga administrasi, antara lain melalui pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*), dan persepsi.¹²

¹² *Ibid.*, h. 141-151

a. Pembinaan disiplin Tenaga Kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Reisman dan Payne dalam E. Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:¹³

- 1) *Self-concept* (konsep diri). Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- 2) *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan berkomunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dalam dirinya.
- 3) *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut 'misbehavior'. Untuk ini disarankan: a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga

¹³ *Ibid.*, h. 141

kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

- 4) *Values clarification* (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- 5) *Leader effectiveness training* (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refresif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.
- 6) *Reality therapy* (terapi realitas). Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

b. Pemberian Motivasi

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan produktivitas kerja, perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya:¹⁴

- 1) Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- 6) Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
- 7) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur

¹⁴ *Ibid.*, h. 147

pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap tenaga kependidikan pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

c. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

d. Persepsi

Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.¹⁵

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam membina dan mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Secara umum diakui bahwa keberhasilan usaha seseorang mempunyai hubungan erat dengan kualitas manusia yang melakukan usaha

¹⁵ *Ibid.*, h. 151

tersebut, disamping keadaan yang berpengaruh terhadap kondisi fisik dan mental manusia itu sendiri.

Dalam proses penyelenggaraan pendidikan, gedung sekolah adalah penting. Dana adalah signifikan, program yang telah direncanakan adalah esensial, dan kepemimpinan adalah vital. Tetapi faktor yang paling esensial di dalam proses pendidikan adalah manusia yang ditugasi dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan. Hal ini adalah esensi dan hanya dapat dilakukan oleh sekelompok manusia profesional, yaitu manusia-manusia yang mempunyai kompetensi administrasi.

Oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah.

Efektivitas sekolah tercapai, apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan:¹⁶

- a. Sekolah harus secara terus-menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang muktahir
- b. Mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan.
- c. Perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi.

¹⁶ Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h. 272

- d. Sumber daya manusia merupakan satu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi.
- e. Dalam rangka pengelolaan kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada.
- f. Dalam meningkatkan efektivitas dan efesiensi sekolah, fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.

Dari keenam butir di atas menunjukkan betapa dominan peranan sumber daya manusia dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi sekolah. Sehingga kepala sekolah harus betul-betul memahami jaringan pengelolaan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen sampai pemberhentian.

Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia di arahkan untuk:

- a. Mencapai tujuan sekolah
- b. Membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standar penampilan kerja kelompok
- c. Memaksimalkan pengembangan karir anggota
- d. Mempersatukan (*reconcile*) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi¹⁷

Tetapi dalam realisasinya tanggung jawab pembinaan tersebut tidak selalu dapat dilaksanakan tanpa hambatan. Sebaliknya berbagai hambatan timbul

¹⁷ *Ibid.*, h. 273

(*empidement*), seperti: kekakuan (*rigidity*) dan kelambatan (*inertia*), kegagalan dalam mempersatukan tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan keseganan (*reluctance*) untuk menampilkan rasionalitas yang bersifat teknis terhadap problem-problem kemanusiaan dan organisasi.

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki: kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal untuk:¹⁸

- a. Memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan (*infirmary*)
- b. Menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan berkompetisi di dalam masyarakat yang dinamis.
- c. Menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan di dalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah.
- d. Menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan/suka-rela dan efektivitas individu secara maksimal.
- e. Mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mereka mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa.

Strategi kepegawaian yang mengacu kepada lima hal di atas memerlukan konsentrasi kepemimpinan dalam arti: kesungguhan dalam mencapai tujuan

¹⁸ *Ibid.*, h. 273-274

organisasi; memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreativitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang akan menghasilkan kepuasan dan penampilan kedudukan yang positif dari para individu; terjadi hubungan proses administratif dan akan saling mengaitkan proses administrasi, sehingga kongruen atau keserasian yang lebih besar antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu menjadi satu kenyataan.

Perlu diketahui pula bahwa problem kemanusiaan pokok dari lembaga sekolah yang berpengaruh terhadap hasil peserta didik dan tercapainya tujuan sekolah adalah:

- a. Kesenjangan komunikasi
- b. Pemberian penghargaan yang tidak efektif
- c. Ketiadaan (*lack*) otoritas
- d. Supervisi yang tidak tepat
- e. Pemberian kompensasi yang tidak seimbang
- f. Kedudukan yang tidak aman
- g. Ketidaklenturan karir
- h. Keusangan personil
- i. Rekrutmen dan usaha seleksi yang tidak produktif
- j. Ketidakpuasan jabatan
- k. Pergantian yang berlebih-lebihan
- l. Kelambatan dan ketidakhadiran
- m. Ketidakadilan pemberian tugas dan kesempatan promosi; dan

- n. Akibat negatif yang tumbuh, sehingga klien sekolah seringkali bersekutu dengan tawar menawar bersama (*bargaining*) di dalam sektor masyarakat umum.¹⁹

Hal tersebut tidak hanya sekedar untuk diketahui oleh para kepala sekolah, lebih daripada itu kepala sekolah harus berusaha untuk menguasai sebagai senjata utama untuk mewujudkan tanggung jawab kepala sekolah dalam membina sumber daya manusia khususnya para tenaga pendidik dan dapurnya organisasi yakni tenaga administrasi (tenaga kependidikan), sebagai peranan penting dalam pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

5. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pembinaan Kompetensi Tenaga Administrasi oleh Kepala Sekolah

Mali dalam Engkoswara dan Aan Komariah mengatakan bahwa proses pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor, ada 30 (faktor) yang menjadi variabel produktivitas atau kompetensi yang dapat dinyatakan secara singkat sebagai berikut:²⁰

- a. Pada level keempat (tertinggi) yang mempengaruhi produktivitas secara langsung adalah (*performance*) dan efisiensi (penggunaan sumber).
- b. Pada level ketiga, yang mempengaruhi produktivitas secara tidak langsung adalah keterampilan (*skill*), motivasi, metode, dan biaya.

¹⁹ *Ibid.*, h. 275

²⁰ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), Cet. Ke-2, h. 42-43

- c. Pada level kedua, yang mempengaruhi produktivitas terdiri atas kepemimpinan, pengalaman, iklim, insentif jadwal, struktur organisasi, teknologi dan material.
- d. Pada level pertama, adalah yang paling tidak langsung pengaruhnya atas produktivitas adalah kemampuan, gaya, latihan, kondisi fisik, kesatuan, kesadaran sosial, tingkat aspirasi, proses, pembagian tugas, kebijaksanaan, penelitian dan pengembangan, badan usaha dan perlengkapannya, standar, dan kuantitas.

Di samping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas atau kompetensi kerja, yaitu:²¹

- a. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja.
- b. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas. Pendidikan di sini dapat berarti pendidikan formal, informal, maupun nonformal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas akan mendorong tenaga kependidikan yang bersangkutan bertindak produktif.
- c. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik. Tenaga kependidikan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang memadai.

²¹ Mulyasa, *Op.Cit.*, h. 139

- d. Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.
- e. Hubungan industrial, dapat:²²
 - 1) Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
 - 2) Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
 - 3) Meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas sekolah.
- f. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
- g. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.
- h. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada tenaga kependidikan dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan

²² *Ibid.*,

semangat kerja. Jika jaminan sosial tenaga kependidikan mencukupi maka akan menimbulkan kesenangan bekerja, yang mendorong pemanfaatan seluruh kemampuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

- i. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.
- j. Kualitas sarana pembelajaran berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, sarana pembelajaran yang tidak baik akan menimbulkan pemborosan.
- k. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
- l. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja.²³

Hal-hal yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut seyogianya diusahakan secara kolektif dengan pimpinan administrator sekolah, yakni kepala sekolah. Suasana kerja yang berkualitas, dengan budaya yang mengedepankan kualitas kontribusi dan partisipasi, akan menggugah

²³ *Ibid.*, h. 140

semangat berkarya demi kesuksesan lembaga. Budaya unggul ini jangan sampai dirusak oleh konflik yang negatif-destruktif.

Dorongan-dorongan, khususnya lewat kata-kata bijak yang di tempel di dinding-dinding sekolah, *reward* bagi yang berprestasi, dan keteladanan pimpinan, akan membangkitkan semangat dalam meningkatkan kemampuan secara dinamis. Jangan sampai tenaga administrasi sekolah stagnan, pasif, dan terkebelakang, karena akan menghambat kemajuan sekolah.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dilakukamn dengan maksud menghindari kesamaan penelitian. Disamping itu untuk menunjukkan keaslian penelitian, bahwa topik ini belum pernah diteliti oleh penelitian dalam konteks yang sama. Selain itu dengan mengenal penelitian terdahulu, maka sangat membantu peneliti dalam menyesuaikan desain penelitian, karena penelitia telah memperoleh gambaran dan perbandingan dari desain-desain yang telah dilakukan.

Setelah menemukan banyak penelitian, ada beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian penulis, seperti:

1. Hopman Daulay Tahun 2012, meneliti tentang “Pembinaan Kompetensi Guru oleh Kepala Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Swasta Taufiq Walhidayah Pekanbaru”. Dari hasil penelitiannya dikategorikan “Kurang Optimal” dengan Persentase 71%.

2. Samsinar Tahun 2008, meneliti tentang “Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kedisiplinan Kerja Guru di MTs Sungai Tonang Kecamatan Kampar”. Dari hasil penelitiannya dikategorikan “Kurang Baik” dengan persentase 75% berada pada rentang 56-75%
3. Patonah Tahun 2012, meneliti tentang “Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Pondok Pesantren I’aanatul Thalibin Desa Perawang Barat Kecamatan Tualang Kabupaten Siak”. Dari hasil penelitiannya dikategorikan “Cukup Optimal” dengan persentase 66,7%.

Firdaus Mahasiswa Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SUSKA Riau dengan judul Bimbingan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Negeri Kecamatan Timur Kabupaten Kampar pada tahun 2010. Dengan hasil penelitian tergolong cukup maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata persentase akhir yaitu 80% yang berada pada level 61-80%.

Dari empat penelitian di atas, dapat dilihat bahwa ada kesamaannya dengan penelitian yang akan penulis teliti yakni sama-sama mengenai kepala sekolah, namun dalam hal ini penulis lebih memfokuskan penelitian dengan judul “Pembinaan Kompetensi Tenaga Administrasi Oleh Kepala Sekolah Di Madrasah Tsanawiyah Al Huda Pekanbaru.”

C. Konsep Operasional

Konsep Operasional adalah konsep yang digunakan untuk memberikan batasan terhadap kerangka teoritis, dan hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam penelitian. Konsep operasional menjabarkan teori-teori dalam bentuk kongkrit agar mudah diukur di lapangan dan mudah dipahami.

Adapun yang menjadi indikator pembinaan kompetensi tenaga administrasi sebagai berikut :

1. Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada tenaga administrasi yang bermasalah dalam pelaksanaan administrasi sekolah.
2. Kepala sekolah memberikan pelatihan terhadap tenaga administrasi dalam proses administrasi sekolah.
3. Kepala sekolah memberikan motivasi terhadap tenaga administrasi.
4. Kepala sekolah memberikan sanksi kepada tenaga administrasi yang tidak disiplin dalam bekerja.
5. Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap tenaga administrasi dalam proses administrasi sekolah.
6. Kepala sekolah memfasilitasi tenaga administrasi dalam pembinaan kompetensi.
7. Kepala sekolah memberikan *reward* kepada tenaga administrasi yang berprestasi.
8. Kepala sekolah mengevaluasi tenaga administrasi dalam pembinaan kompetensi.

Sedangkan faktor yang mendukung dan menghambat Pembinaan Kompetensi Tenaga Administrasi oleh Kepala Sekolah sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

Pembinaan kompetensi tenaga administrasi oleh kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Al Huda adalah ; Tersedia fasilitas pendukung, kelompok kerja (*team work*) yang baik, kesadaran para tenaga administrasi dalam melaksanakan pekerjaan sebagai tanggung jawab tenaga kependidikan.

b. Faktor Penghambat

Sedangkan faktor penghambat pembinaan kompetensi tenaga administrasi oleh kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Al Huda adalah ; Latar belakang pendidikan, penempatan (*job description*), kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, ruang kantor yang tidak memadai, kompensasi atau biaya yang minim serta pengambilan keputusan yang kurang tepat karena kurangnya pengetahuan kepala sekolah tentang tenaga administrasi.