



MODUL
MEMBANGUN KONSEP DIRI
KEPALA URUSAN TATA USAHA
YANG MELAYANI

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2018



MODUL
MEMBANGUN KONSEP DIRI
KEPALA URUSAN TATA USAHA
YANG MELAYANI

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2018

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita kehadirat Allah SWT-Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-nya Pusdiklat Tenaga Administrasi telah menyelesaikan penyusunan modul diklat.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan, khususnya kepada para penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas diklat di Kementerian Agama.

Subtansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari kurikulum dan silabus (kursil) diklat yang telah disusun sebelumnya, dan modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi dari kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta diklat dalam memahami materi yang diajarkan.

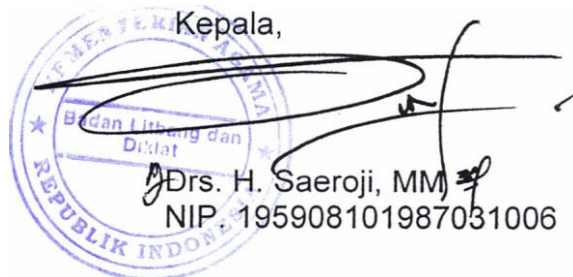
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

Dalam kesempatan ini, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan, sehingga kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga modul ini bermanfaat bagi kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Februari 2018

Kepala,



Drs. H. Saeroji, MM
NIP. 195908101987031006



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN, DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR : 13A TAHUN 2018

TENTANG

MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Agama diperlukan bahan ajar dalam bentuk modul;
- b. bahwa modul pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan ini diperlukan sebagai bahan ajar pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagai mana dimaksud dalam huruf a dan huruf b diatas, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 59 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama;
6. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 43 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BAHAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.

- KESATU : Modul pendidikan dan pelatihan tentang administrasi pada kementerian agama sebagaimana terlampir merupakan bahan ajar dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- KEDUA : Modul pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi sebagaimana disebut pada diktum kesatu terdiri dari 16 (enam belas) modul;
- KETIGA : Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Balai Diklat Keagamaan di seluruh Indonesia dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi mempergunakan modul sebagaimana disebut pada diktum kesatu;
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekliruan, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 17 Januari 2018

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 13A TAHUN 2018
TENTANG
MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TENAGA ADMINISTRASI PADA
KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL
1.	Modul Manajemen Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
2.	Modul Pengembangan Pola Pikir Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
3.	Modul Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Yang Melayani
4.	Modul Membangun Budaya Kerja Melayani Bagi Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
5.	Modul Pengantar Pengelolaan Keuangan Madrasah
6.	Modul Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Madrasah
7.	Modul Penatausahaan Perbendaharaan Madrasah
8.	Modul Perpajakan Madrasah
9.	Modul Pelaporan dan Pertanggungjawaban Keuangan Madrasah
10.	Modul Konsep Dasar Pelayanan Publik dan Budaya Kerja Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
11.	Modul Aktualisasi Budaya Kerja Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
12.	Modul <i>Building Rapport</i> Dalam Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
13.	Modul <i>Action Plan</i> Dalam Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
14.	Modul Konsep Dasar dan Proses Terbentuknya Pemimpin Berkarakter
15.	Modul Strategi Membangun Pemimpin Berkarakter Berbasis Nilai-Nilai Agama
16.	Modul Internalisasi Nilai-Nilai Agama Dalam Membentuk Pemimpin Berkarakter

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN,

ABD. RACHMAN

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 13A Tahun 2018	iv
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 13A Tahun 2018	vi
Daftar Isi	vii
Petunjuk Penggunaan Modul	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	3
1. Hasil Belajar	3
2. Indikator Keberhasilan	3
3. Peta Kompetensi	4
D. Materi Pokok dan Sub materi pokok	5
1. Kompetensi Kepala Urusan Tata Usaha	5
2. Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani	5
3. Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha	5
 BAB II KOMPETENSI KEPALA URUSAN TATA USAHA...	 6
A. Indikator Keberhasilan	6
B. Uraian Materi	6
1. Kompetensi Kepribadian	6
2. Kompetensi Sosial	7
3. Kompetensi Teknis	8
4. Kompetensi Manajerial	10
C. Latihan-1	12
D. Rangkuman	12
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	13

BAB III	KONSEP DIRI KEPALA URUSAN TATA USAHA YANG MELAYANI	15
A.	Indikator Keberhasilan.....	15
B.	Uraian Materi.....	15
1.	Konsep Dasar Kepala Urusan Tata Usaha Yang Melayani	15
2.	Karakteristik Kepala Urusan Kepala Tata Usaha Yang Melayani	20
3.	Proses Terbentuknya Kepala Urusan Tata Usaha Yang Melayani.....	22
4.	Pembangunan Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha Yang Melayani.....	24
C.	Latihan-1	26
D.	Rangkuman	26
E.	Umpan Balik dan Tindak Lanjut	27
BAB IV	MEMBANGUN KONSEP DIRI KEPALA URUSAN TATA USAHA	29
A.	Indikator Keberhasilan.....	29
B.	Uraian Materi	29
1.	Teknik Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha	29
2.	Internalisasi Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha	34
C.	Latihan-1	37
D.	Rangkuman	38
E.	Umpan Balik dan Tindak Lanjut	38
BAB V	PENUTUP.....	40
A.	Evaluasi Kegiatan Belajar (Soal Semua Bab)	40
B.	Umpan balik dan Tindak Lanjut.....	42
C.	Kunci jawaban (Evaluasi Kegiatan Belajar).....	43
	DAFTAR PUSTAKA	44

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Untuk memudahkan mempelajari isi modul, Saudara diharapkan untuk memperhatikan hal-hal di bawah ini, sebagai berikut:

1. Baca dan pahami terlebih dahulu materi latar belakang masalah, deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok dan submateri pokok, sebelum dilanjutkan membaca materi-materi berikutnya.
2. Cari, baca dan pahami beberapa literatur baik buku maupun jurnal yang berkenaan dengan kepala madrasah dan pengembangan potensi diri.
3. Pelajarilah seluruh isi materi dengan baik jika belum paham atau masih menemukan kesulitan maka ulangi sekali lagi.
4. Bacalah materi dalam modul ini secara runtut dan tidak melompat-lompat atau bolak balik agar Saudara memperoleh pemahaman yang komprehensif.
5. Bila perlu, pelajarilah modul ini secara berkelompok sehingga memperkaya pemahaman dan pengalaman belajar Saudara.
6. Untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan materi, Saudara harus mengerjakan latihan, evaluasi materi pokok, dan evaluasi kegiatan belajar secara mandiri.
7. Dalam mengerjakan evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar, Saudara diminta untuk tidak melihat kunci jawaban terlebih dahulu. Jika evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar telah dikerjakan, cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang telah tersedia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semakin baik pendidikan suatu bangsa, semakin baik pula kualitas bangsa itu, itulah asumsi secara umum terhadap program pendidikan suatu bangsa. Secara factual, pendidikan digambarkan sebagai aktivitas sekelompok orang seperti guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan pendidikan. Oleh sebab itu, dalam suatu lembaga pendidikan di antaranya adalah madrasah, diperlukan suatu kegiatan administrasi pendidikan, yaitu ketatausahaan yang dapat menunjang kelancaran proses belajar mengajar di madrasah sebagai suatu kesatuan sistem untuk mencapai tujuan madrasah.

Tata usaha sekolah/madrasah adalah bagian dari unit pelaksana teknis penyelenggara sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah/madrasah. (Permendiknas 24/2008). Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 260 dan 261 Tahun 1996, tata usaha sekolah/madrasah melaksanakan administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kehumasan, administrasi persuratan dan kearsipan, administrasi kesiswaan, administrasi layanan khusus, teknologi informasi dan komunikasi. Selain itu, informasi pendidikan di madrasah juga merupakan bagian penting dalam basis pelayanan dan bahan pengambilan keputusan madrasah. Semakin lengkap dan akurat data terhimpun, pemberian pelayanan makin mudah dan pengambilan keputusan semakin tepat.

Urusan tata usaha dipimpin oleh seorang kepala, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala madrasah. (PMA No. 46 Tahun 2015).

Untuk menunjang pelaksanaan urusan tata usaha tersebut, kepala urusan tata usaha memegang peranan penting dalam pelaksanaan teknis penyelenggaraan sistem administrasi dan informasi pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 260 dan 261 Tahun 1996, kepala urusan tata usaha berfungsi sebagai perencana administrasi program dan anggaran, koordinator administrasi ketatausahaan,

pengelola administrasi program, penyusun laporan program, dan anggaran, serta pembina staf

Berkenaan dengan hal itu, masalah mutu kepala urusan tata usaha (TU) madrasah menjadi hal yang sangat penting dalam memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Disadari atau tidak, mutu kepala urusan tata usaha madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mutu sebuah madrasah. Namun, patut disayangkan, upaya peningkatan mutu dan kinerja kepala urusan tata usaha madrasah kelihatannya kurang mendapat perhatian. Karenanya, upaya peningkatan mutu pendidikan harus menyentuh peningkatan mutu dan kinerja kepala urusan tata usaha madrasah agar mereka bisa memberikan kontribusi yang lebih besar bagi peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, diperlukan suatu perubahan yang membutuhkan seorang pemimpin yang memahami kapabilitas dirinya dengan baik. Pemimpin dengan prinsip melayani adalah salah satu internalisasi konsep diri yang mampu menunjang perubahan di madrasah. Melayani membutuhkan totalitas, komitmen, dan integritas dalam memimpin. Pemimpin yang melayani tidak hanya membuat perubahan secara organisatoris dalam kinerja mereka. Namun, juga meninggalkan nilai-nilai ideal yang luhur bagi kehidupan manusia.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Diklat Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah menjadi hal penting untuk dilaksanakan sebagai salah satu upaya agar mereka dapat menginternalisasikan konsep dirinya sebagai Kepala Urusan Tata Usaha yang melayani. Hal ini mengingat bahwa kepala urusan tata usaha bertugas memberikan pelayanan administrasi di madrasah, di antaranya administrasi kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, kehumasan, persuratan dan kearsipan, kesiswaan, layanan khusus, serta teknologi informasi dan komunikasi.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas tentang kompetensi kepala urusan tata usaha yang meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis dan manajerial. Pengembangan kompetensi akan melahirkan konsep diri yang akhirnya

dapat menginternalisasikan dirinya sebagai kepala urusan tata usaha yang melayani.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

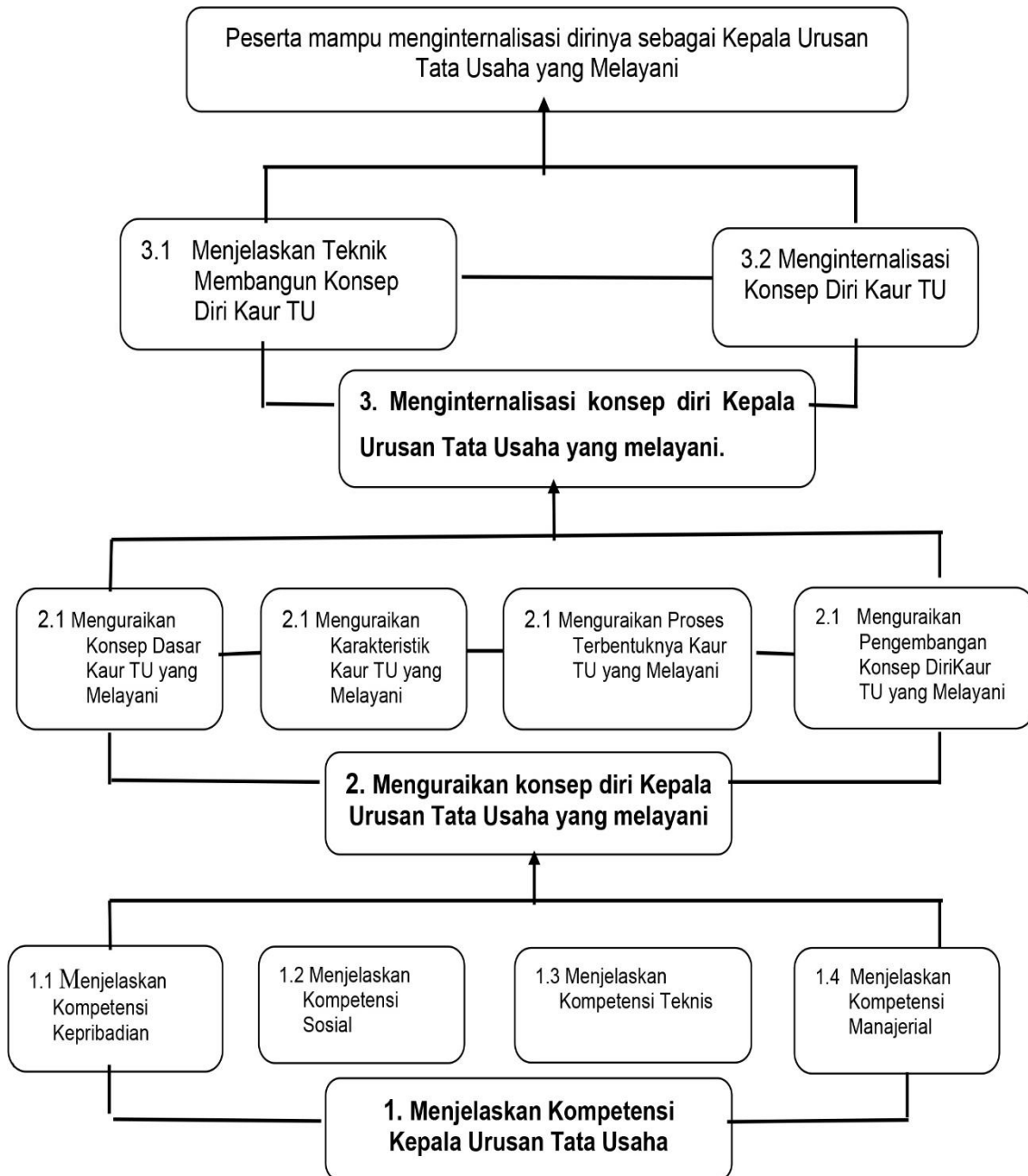
Setelah mempelajari modul ini, peserta mampu menginternalisasikan konsep dirinya sebagai kepala urusan tata usaha yang melayani.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari modul ini, peserta diharapkan dapat:

- a. Menjelaskan kompetensi kepala urusan tata usaha meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis dan manajerial;
- b. Menguraikan konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani;
- c. Menginternalisasi konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani.

3. Peta Kompetensi



D. Materi Pokok dan Submateri Pokok

Materi Pokok	Sub Materi Pokok
1. Kompetensi Kepala Urusan Tata Usaha	a. Kompetensi Kepribadian b. Kompetensi Sosial c. Kompetensi Teknis d. Kompetensi Manajerial
2. Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani	a. Konsep Dasar Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani b. Karakteristik Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani c. Proses Terbentuknya Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani d. Pengembangan Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani
3. Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha	a. Teknik Membangun Konsep Diri Kaur TU b. Internalisasi Konsep Diri Kaur TU

BAB II

KOMPETENSI KEPALA URUSAN TATA USAHA

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah membaca Bab II ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan Kompetensi Kepala Urusan Tata Usaha meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial.

B. URAIAN MATERI

1. Kompetensi Kepribadian

Standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala urusan tata usaha madrasah antara lain kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial. Dengan standar tersebut diharapkan seluruh kepala urusan tata usaha sekolah/madrasah di Indonesia memiliki kompetensi yang layak sebagai kepala urusan tata usaha sekolah/madrasah. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian.

Kompetensi kepribadian merupakan kompetensi pertama dari empat standar kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap kepala urusan tata usaha sekolah/madrasah di Indonesia. Kepribadian menjadi landasan bagi kepemimpinan karena kepribadian merupakan serangkaian karakteristik yang dinamis dan terorganisasi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang secara unik mempengaruhi kognisi, motivasi, tingkah laku kepemimpinan orang tersebut.

Kompetensi kepribadian bagi kepala urusan tata usaha madrasah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 adalah memiliki integritas dan akhlak mulia, memiliki etos kerja, mengendalikan diri, memiliki rasa percaya diri, memiliki fleksibilitas, memiliki ketelitian, memiliki kedisiplinan, memiliki kreativitas dan inovasi, dan memiliki tanggungjawab. Kompetensi kepribadian bagi seorang kepala urusan tata usaha dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Memiliki integritas dan akhlak mulia, artinya berperilaku sesuai dengan kode etik, bertindak konsisten dengan nilai dan

keyakinannya, berperilaku jujur, dan menunjukkan komitmen terhadap tugas;

- b. Memiliki etos kerja, artinya mengikuti prosedur kerja, mengupayakan hasil kerja yang bermutu, bertindak secara tepat, fokus pada tugas yang diberikan, meningkatkan kinerja, dan melakukan evaluasi diri;
- c. Mengendalikan diri, artinya mengendalikan emosi, bersikap tenang, mengendalikan stres, dan berpikir positif;
- d. Memiliki rasa percaya diri, artinya memahami diri sendiri, mempercayai kemampuan sendiri, bertanggung jawab, dan belajar dari kesalahan;
- e. Memiliki fleksibilitas, artinya mengupayakan keterbukaan, menghargai pendapat orang lain, menerima diri sendiri dan orang lain, dan menyesuaikan diri sendiri dengan orang lain;
- f. Memiliki ketelitian, artinya melaksanakan kaidah-kaidah yang terkait dengan tugasnya, memperhatikan kejelasan tugas, dan menyelesaikan tugas sesuai pedoman kerja;
- g. Memiliki kedisiplinan, artinya mengatur waktu, menaati aturan yang berlaku, dan menaati azas yang berlaku;
- h. Memiliki kreativitas, dan inovasi artinya berpikir alternatif, kaya ide/gagasan baru, memanfaatkan peluang, mengikuti perkembangan Iptek, dan melakukan perubahan;
- i. Memiliki tanggungjawab, artinya melaksanakan tugas sesuai aturan, berani mengambil resiko, dan tidak melimpahkan kesalahan kepada pihak lain.

2. Kompetensi Sosial

Selain kompetensi kepribadian, kompetensi sosial menjadi salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala urusan tata usaha madrasah. Hal ini disebabkan kompetensi sosial memberi peran penting kesuksesan kepala urusan tata usaha dalam memimpin staf. Sekali lagi, dengan tidak melupakan peran-peran dari pihak lainnya, bahwa sebuah madrasah yang berprestasi merupakan madrasah yang sudah mewujudkan hubungan yang harmonis secara internal dan humanis secara eksternal. Selain itu, pekerjaannya bersifat administratif yang tunduk pada aturan yang sifatnya khusus,

merupakan pekerjaan pelayanan untuk kelancaran proses pembelajaran, lebih memerlukan keterampilan khusus dan keahlian tertentu terutama dalam hal komunikasi.

Kompetensi sosial dimaksud, sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 adalah bekerja sama dalam tim, memberikan layanan prima, memiliki kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja. Kompetensi sosial bagi seorang kepala urusan tata usaha dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Bekerja sama dalam tim, artinya berpartisipasi dalam kelompok, menghargai pendapat orang lain, dan membangun semangat dan kelangsungan hidup tim;
- b. Memberikan layanan prima artinya memberikan kemudahan layanan kepada pelanggan, menerapkan layanan sesuai dengan prosedur operasi standar, berempati kepada pelanggan, berpenampilan prima, menepati janji, bersikap ramah dan sopan, mudah dihubungi, dan komunikatif;
- c. Memiliki kesadaran berorganisasi artinya memahami struktur organisasi sekolah/madrasah, mewujudkan iklim dan budaya organisasi yang kondusif, menghargai dan menerima perbedaan antar anggota, memiliki tanggung jawab mencapai tujuan organisasi, dan mengaktifkan diri dalam organisasi profesi tenaga administrasi sekolah/madrasah;
- d. Berkomunikasi efektif, artinya menjadi pendengar yang baik, memahami pesan orang lain, menyampaikan pesan dengan jelas, dan memahami bahasa verbal dan nonverbal;
- e. Berkomunikasi efektif, artinya melakukan hubungan kerja yang harmonis, memposisikan diri sesuai dengan peranannya, dan memelihara hubungan internal dan eksternal.

3. Kompetensi Teknis

Sebelum membahas mengenai kompetensi teknis bagi kepala urusan tata usaha, terlebih dahulu kita harus mengetahui pengertian dari kompetensi teknis. Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil, yang dimaksud dengan kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap PNS yang

mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Kompetensi teknis bagi kepala urusan tata usaha madrasah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 adalah melaksanakan administrasi kepegawaian, melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan administrasi kurikulum, melaksanakan administrasi layanan khusus, dan menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Kompetensi teknis bagi seorang kepala urusan tata usaha dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Melaksanakan administrasi kepegawaian artinya memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian, membantu melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian, membantu merencanakan kebutuhan pegawai, dan menilai kinerja staf;
- b. Melaksanakan administrasi keuangan artinya memahami peraturan keuangan yang berlaku, membantu menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M), dan membantu menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan sekolah/madrasah;
- c. Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana artinya memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana, membantu menyusun rencana kebutuhan, membantu menyusun rencana pemanfaatan sarana operasional sekolah/madrasah, dan membantu menyusun rencana perawatan;
- d. Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat artinya membantu kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah, membantu merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholders*), membantu membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat, membantu mempromosikan sekolah/madrasah dan mengkoordinasikan penelusuran tamatan, serta melayani tamu sekolah/madrasah;
- e. Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan artinya memahami peraturan kesekretariatan, membantu melaksanakan

program kesekretariatan, membantu mengkoordinasikan program kebersihan, kesehatan, keindahan, ketertiban, keamanan, kekeluargaan, dan kerindangan (7K), dan menyusun laporan;

- f. Melaksanakan administrasi kesiswaan, artinya membantu penerimaan siswa baru, membantu orientasi siswa baru, membantu menyusun program pengembangan diri siswa, dan membantu menyiapkan laporan kemajuan belajar siswa;
- g. Melaksanakan administrasi kurikulum, artinya membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Isi, membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan Standar Proses, membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan, Standar Kompetensi Lulusan, dan membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan, Standar Penilaian Pendidikan;
- h. Melaksanakan administrasi layanan khusus artinya mengkoordinasikan petugas layanan khusus: penjaga sekolah/madrasah, tukang kebun, tenaga kebersihan, pengemudi, dan pesuruh, serta membantu mengkoordinasikan program layanan khusus antara lain usaha kesehatan sekolah (UKS), layanan konseling, laboratorium/bengkel, dan perpustakaan;
- i. Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) artinya Memanfaatkan TIK untuk kelancaran pelaksanaan administrasi sekolah/madrasah dan menggunakan TIK untuk mendokumentasikan administrasi sekolah/madrasah.

4. Kompetensi Manajerial

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala urusan tata usaha madrasah adalah kompetensi manajerial. Sebagai pemimpin, kepala urusan tata usaha diharapkan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sehingga kegiatan administrasi madrasah dapat mendukung proses pendidikan di madrasah. Berdasarkan Peraturan Menteri Nomor 24 Tahun 2008, kompetensi manajerial harus dimiliki oleh kepala tenaga administrasi sekolah. Kepala urusan tata usaha harus bisa menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, dan pengawasan dalam mengelola administrasi sekolah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi manajerial

menjadi kunci utama dalam kegiatan administrasi sekolah yang efektif dan efisien.

Kompetensi manajerial bagi kepala urusan tata usaha madrasah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 adalah mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan. Kompetensi manajerial bagi seorang kepala urusan tata usaha madrasah dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, artinya membantu merencanakan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, membantu mengkoordinasikan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan, dan membantu mendokumentasikan hasil pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan;
- b. Menyusun program dan laporan kerja, artinya menentukan prioritas, melakukan penugasan, merumuskan tujuan, menetapkan sumber daya, menentukan strategi penyelesaian pekerjaan, dan menyusun laporan kerja;
- c. Mengorganisasikan staf, artinya menyusun uraian tugas tenaga kependidikan, memberikan pemahaman tupoksi, menyesuaikan rencana kerja dengan kemampuan organisasi, menggunakan pendekatan persuasif untuk mengkoordinasikan staf, berinisiatif dalam pertemuan, meningkatkan keefektifan kerja, mengakomodasi ide-ide staf, dan menjabarkan kebijakan organisasi;
- d. Mengembangkan staf, artinya memberi arahan kerja, memotivasi staf, dan memberdayakan staf;
- e. Mengambil keputusan, artinya mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah, menentukan tindakan yang tepat, memperhitungkan risiko, dan mengambil keputusan partisipatif;
- f. menciptakan iklim kerja kondusif, artinya menciptakan hubungan kerja harmonis, melakukan komunikasi interaktif, dan menghargai pendapat rekan kerja;

- g. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya artinya memberdayakan aset organisasi berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, dan sumber daya alam, serta mengadministrasikan aset organisasi berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, dan sumber daya alam;
- h. Membina staf artinya memantau pekerjaan staf, menilai proses dan hasil kerja, memberikan umpan balik, melaporkan hasil pembinaan,
- i. Mengidentifikasi sumber konflik, mengidentifikasi alternatif penyelesaian, menggali pendapat-pendapat, dan memilih alternatif terbaik;
- j. Menyusun laporan artinya mengkoordinasikan penyusunan laporan dan mengendalikan penyusunan laporan.

C. LATIHAN-1

Untuk lebih memahami mengenai kompetensi kepala urusan tata usaha madrasah, cobalah Anda menjawab pertanyaan berikut ini :

1. Apa yang anda ketahui tentang standar kompetensi bagi kepala urusan tata usaha sekolah/madrasah?
2. Mengapa kepala urusan tata usaha harus memiliki kompetensi-kompetensi tersebut? Jelaskan

D. RANGKUMAN

1. Standar Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala urusan tata usaha madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah antara lain Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, Kompetensi Teknis, dan Kompetensi Manajerial.
2. Kompetensi kepribadian bagi kepala urusan tata usaha madrasah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 adalah memiliki integritas dan akhlak mulia, memiliki etos kerja, mengendalikan diri,

memiliki rasa percaya diri, memiliki fleksibilitas, memiliki ketelitian, memiliki kedisiplinan, memiliki kreativitas dan inovasi, dan memiliki tanggungjawab.

3. Berdasarkan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008, dimensi kompetensi sosial adalah bekerja sama dalam tim, memberikan layanan prima, memiliki kesadaran berorganisasi, berkomunikasi efektif, dan membangun hubungan kerja.
4. Dimensi Kompetensi Teknis bagi kepala urusan tata usaha madrasah adalah melaksanakan administrasi kepegawaian, melaksanakan administrasi keuangan, melaksanakan administrasi sarana dan prasarana, melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan, melaksanakan administrasi kesiswaan, melaksanakan administrasi kurikulum, melaksanakan administrasi layanan khusus, dan menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).
5. Kompetensi manajerial kepala urusan tata usaha madrasah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 adalah mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan, menyusun program dan laporan kerja, mengorganisasikan staf, mengembangkan staf, mengambil keputusan, menciptakan iklim kerja kondusif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina staf, mengelola konflik, dan menyusun laporan.

E. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Setelah menjawab soal evaluasi, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban yang telah tersedia di bagian akhir modul ini, hitunglah nilai jawaban Anda. Masing-masing pertanyaan bernilai maksimal 20.

Tingkat penguasaan yang Anda capai diukur dengan skala:

90% - 100%	=	Baik Sekali
80% - 89%	=	Baik
70% - 79%	=	Sedang
<70%	=	Kurang

Apabila anda mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan kegiatan pada materi berikutnya. Akan tetapi, bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, Anda disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

BAB III

KONSEP DIRI KEPALA URUSAN TATA USAHA YANG MELAYANI

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah membaca Bab III ini, peserta diklat diharapkan mampu menguraikan konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani.

B. URAIAN MATERI

1. Konsep Dasar Kepala Urusan Tata Usaha Yang Melayani

Sebelum penulis membahas konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani, kita lihat ilustrasi kisah Khalifah Umar Bin Khattab yang melayani rakyatnya sebagai seorang pemimpin. Kisah ini merupakan kisah inspiratif dari khalifah Umar Bin Khattab yang senantiasa melayani rakyatnya, bahkan beliau secara diam-diam melakukan perjalanan keluar masuk kampung untuk mengetahui kehidupan rakyatnya. Beliau tidak ingin satu pun rakyatnya tidak terlayani, hal ini dilakukan untuk memastikan tidak ada rakyatnya yang dilalaikan.

Suatu malam, bersama salah seorang pembantunya, Khalifah Umar berada di suatu kampung terpencil. Dari sebuah rumah yang tak layak huni, terdengar seorang gadis kecil sedang menangis berkepanjangan. Umar bin Khattab dan pembantunya bergegas mendekati rumah itu. Setelah mendekat, Umar melihat seorang perempuan tengah memasak di atas tungku api. Asap mengepul dari panci, sementara si ibu terus saja mengaduk-aduk isi panci dengan sebuah sendok kayu yang panjang.

“Assalaamu’alaikum,” Khalifah Umar memohon izin untuk masuk. Si ibu yang tidak mengetahui siapa gerangan tamunya itu memberi izin untuk masuk.

“Siapakah gerangan yang menangis di dalam itu?” tanya Umar.

Si ibu itu menjawab, “Anakku.”

“Apakah ia sakit?”

“Tidak,” jawab si ibu lagi. “Tapi ia kelaparan.”

Khalifah Umar ingin sekali mengetahui apa yang sedang dimasak oleh ibu itu. Kenapa begitu lama sudah dimasak tapi belum juga matang. Akhirnya Khalifah Umar berkata, “Wahai ibu, Apa yang sedang engkau masak?”

Ibu itu menjawab, “Engkau lihatlah sendiri!”

Khalifah Umar dan pembantunya segera melihat ke dalam panci tersebut. Alangkah kagetnya ketika mereka melihat apa yang ada di dalam panci tersebut seraya memastikan Umar berteriak, “Apakah engkau memasak batu?”

Perempuan itu menganggukkan kepala. Dengan suara lirih, perempuan itu menjawab pertanyaan Khalifah Umar, “Aku memasak batu-batu ini untuk menghibur anakku. Aku seorang janda. Sejak dari pagi tadi, aku dan anakku belum makan apa-apa. Sementara aku berusaha untuk bekerja, tetapi karena kewajiban menjaga anakku, hal itu tidak dapat kulakukan. Sampai waktu Maghrib tiba, kami belum juga mendapatkan makanan apa pun juga. Anakku terus mendesakku. Aku mengumpulkan batu-batu kecil, memasukkannya ke dalam panci. Kemudian batu-batu itu kumasak untuk membohongi anakku, dengan harapan ia akan tertidur lelap sampai pagi. Ternyata tidak. Ia tetap saja menangis. Sungguh Khalifah Umar bin Khattab tidak pantas jadi pemimpin. Ia tidak mampu menjamin kebutuhan rakyatnya.”

Mendengar penuturan si Ibu seperti itu, pembantu Khalifah Umar ingin menegur perempuan itu. Namun, Khalifah Umar dengan cepat mencegahnya. Dengan air mata berlinang, ia pamit kepada si Ibu dan mengajak pembantunya cepat-cepat pulang ke Madinah. Khalifah Umar langsung menuju gudang baitul mal untuk mengambil sekarung gandum dan memikulnya di punggungnya. Ia kembali menuju ke rumah perempuan tadi.

Di tengah perjalanan sang pembantu berkata, “Wahai Amirul Mukminin, biarlah aku saja yang memikul karung itu.” Khalifah Umar menjawab dengan air mata yang berlinang, “Rasulullah pernah berkata, “Jika ada seorang pemimpin yang membiarkan rakyatnya mati kelaparan tanpa bantuan apa pun, Allah mengharamkan surga untuknya.” Khalifah Umar kemudian melanjutkan, “Biarlah beban berat ini yang akan membebaskanku dari siksaan api neraka kelak.”

Dalam kegelapan malam Khalifah Umar berjuang memikul karung gandum itu, hingga akhirnya ia sampai ke rumah sang ibu. Dengan kaget, sang ibu bertanya: “Siapakah Anda? Bukankah Anda yang datang tadi?” Khalifah Umar tersenyum dan menjawab, “Benar, saya adalah seorang hamba Allah yang diamanahkan untuk mengurus seluruh keperluan rakyat saya. Maafkan saya telah mengabaikan Anda.”

Kepala urusan tata usaha madrasah dapat disebut sebagai seorang manajer dan pemimpin administratif di madrasah. Kepala urusan tata usaha memiliki peran penting dalam mengatur kegiatan administrasi di madrasah. Tata usaha madrasah merupakan pekerjaan layanan untuk membantu kelancaran proses pembelajaran. Oleh karena itu, sebagai seorang manajer dan pemimpin yang memiliki kewenangan untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggotanya, secara tidak langsung kepala urusan tata usaha harus menjadi teladan dan panutan, khususnya dalam memimpin dengan tipe kepemimpinan yang melayani.

Pemimpin yang melayani atau lebih dikenal dalam tipe kepemimpinan sebagai *servant leadership*, merupakan suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Adapun orientasi memimpin dari *servant leadership* adalah untuk melayani organisasi dan pengikut dengan standar moral spiritual. Para pemimpin yang melayani (*servant leader*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja dan bukan sebagai bawahan sehingga kedekatan interpersonal di antara keduanya sangatlah erat, karena adanya saling kebergantungan dalam melayani tujuan organisasi.

Apalagi dengan adanya persepsi masyarakat mengenaikurangnya kualitas sistem layanan publik, termasuk dalam institusi pendidikan sedikitnya disebabkan dua hal. Pertama, publik saat ini telah mengalami perubahan sejalan dengan gerakan reformasi secara nasional sehingga publik yang semula tidak berdaya (*powerless*) menjadi berdaya, bahkan sangat berdaya (*powerfull*). Kedua, kenyataan di lapangan menunjukkan SDM institusi pendidikan belum memberikan layanan yang memuaskan. Pada latar institusi persekolahan, kedua alasan tersebut jika dirunut akan berujung pada

persoalan tenaga kependidikan di sekolah. Salah satu dari tenaga kependidikan di sekolah yang banyak terkait langsung dengan layanan adalah tenaga administrasi sekolah.

Oleh karena itu, seorang kepala urusan tata usaha madrasah dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* akan menjalin interaksi dengan bawahannya melalui keinginan yang kuat untuk menyediakan pelayanan satu sama lain dengan mengoptimalkan keahlian masing-masing. *Servant leader* akan memotivasi bawahannya untuk mendorong bawahan memaksimalkan potensi mereka. Secara tidak langsung akan tercipta keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Melalui penekanan pada hubungan antar manusia, organisasi, dan lingkungan organisasi secara keseluruhan, seorang *servant leader* memiliki kemampuan untuk membuka cara pandang mengenali diri sendiri dalam konteks keahlian profesional dan dalam kehidupan pribadi. Keterbukaan ini pada akhirnya mampu menempatkan organisasi dalam mencapai kinerja yang menguntungkan secara jangka panjang. *Servant leader* yang mampu menjalankan fungsinya secara efektif adalah seorang yang mampu menurunkan filosofi kepemimpinannya kepada orang lain dalam organisasi.

Dengan mengandalkan keikutsertaan bawahan, sebuah organisasi akan memiliki keberhasilan yang lebih besar dalam mencapai tujuannya. *Servant leader* di tempat kerja adalah pemimpin yang menolong bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memfasilitasi perkembangan individu, pemberdayaan, dan kolektif pekerjaan yang secara konsisten memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan *followers*nya dalam jangka panjang (Hayden: 2011)

Teori tentang pemimpin yang melayani dimulai sejak tahun 1970, ketika R.K. Greenleaf (1904-1990) menulis sebuah essay yang berjudul “*The Servant as Leader*”. Essay tersebut dikembangkan oleh Greenleaf menjadi sebuah buku yang diterbitkan tahun 1977 berjudul “*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*”.

Ide mengenai pemimpin yang melayani ini diperoleh Greenleaf tahun 1960-an ketika membaca novel karya Herman Hesse, “*Journey to the East*”. Setelah membaca cerita ini, Greenleaf (2002)

menyimpulkan bahwa pemimpin yang hebat diawali dengan bertindak sebagai pelayan bagi orang lain. Kepemimpinan yang sesungguhnya timbul dari motivasi utama untuk membantu orang lain. Kedua kata “melayani” dan “pemimpin” biasanya dianggap sebagai hal yang berlawanan. Ketika kedua hal yang bertolak belakang disatukan dengan cara yang kreatif dan berarti, sebuah paradoks muncul. Jadi, kedua hal tersebut telah disatukan untuk menciptakan ide paradoksial tentang kepemimpinan yang melayani. Greenleaf (2002), menyatakan bahwa pemimpin yang melayani diawali dengan perasaan alami untuk melayani terlebih dahulu. Setelah itu, dengan kesadaran, seseorang ingin memimpin. Greenleaf (2002), mendefinisikan pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya dan komunitasnya dan karenanya ia mendahulukan hal-hal tersebut dibandingkan dengan pencapaian ambisi pribadi atau pola dan kesukaannya saja. Impiannya ialah agar orang yang dilayani tadi akan menjadi pemimpin yang melayani juga.

Greenleaf (2002) menekankan, bila seseorang ingin menjadi pemimpin yang efektif dan berhasil, ia harus lebih dulu memiliki motivasi dan hasrat yang besar untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu mendorong pengikutnya untuk mencapai potensi optimalnya. Belakangan ini, agar bisa berorientasi pada pelanggan, organisasi membutuhkan pemimpin yang bersedia melayani.

Para pemimpin harus memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan internal (para karyawan) sehingga akan berdampak pada pelayanan prima yang didemonstrasikan oleh para pelanggan internal kepada para pelanggan eksternal (Tjiharjadi et al., 2007). Sayangnya, gaya kepemimpinan yang melayani kurang diminati oleh kebanyakan praktisi bisnis. Gaya kepemimpinan yang melayani lebih banyak digunakan di organisasi sektor publik dan pemerintah.

Greenleaf (dalam Spears, 2003), menyatakan bahwa pemimpin dapat menjadi besar dan hebat jika dirinya menganggap bahwa ia adalah pelayan bagi orang lain dan fakta sederhana adalah kunci kebesaran dari seorang pemimpin. *Servant leader* adalah pemimpin yang meletakkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadinya atau keinginan untuk membantu orang lain.

2. Karakteristik Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani

Ada beberapa karaktersitik kepala urusan tata usaha yang melayani di antaranya adalah menurut Larry C. Spears (1995), mengacu pada pemikiran Greenleaf, karakteristik bagi pemimpin yang melayani adalah:

a. Kesiediaan untuk menyimak (*listening*)

Biasanya, seorang pemimpin dinilai berdasarkan kemampuannya dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Kemampuan ini juga penting bagi pemimpin yang melayani, pemimpin ini perlu dikuatkan dengan komitmen yang kuat untuk mendengarkan orang lain dengan sungguh-sungguh. Pemimpin yang melayani mencoba untuk mengidentifikasi keinginan dari sebuah kelompok dan membantu mengklarifikasikan keinginan tersebut, dengan cara menyimak.

b. Kuat dalam empati (*empathy*)

Pemimpin yang melayani berusaha untuk mengerti dan berempati dengan orang lain. Manusia perlu untuk merasa diterima dan diakui atas semangat mereka yang khusus dan unik.

c. Melakukan pemulihan-pemulihan (*healing*)

Salah satu kekuatan terbesar seorang pemimpin yang melayani adalah kemampuannya untuk melakukan pemulihan bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

d. Penyadaran/peningkatan kesadaran (*awareness*)

Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin yang melayani. Kesadaran juga membantu seseorang dalam memahami persoalan yang berhubungan dengan etika dan nilai.

e. Memiliki sifat persuasif (*persuasion*)

Karakteristik lain dari pemimpin yang melayani adalah mengandalkan persuasi dalam pengambilan keputusan, bukan posisi sebagai otoritas. Pemimpin yang melayani mencoba untuk meyakinkan orang lain, bukan memaksa orang lain untuk patuh.

- f. Mampu membuat konsep (*conceptualization*)
Pemimpin yang melayani mengembangkan kemampuannya untuk “memimpikan hal-hal besar.” Kemampuan untuk melihat permasalahan (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir melebihi realitas sehari-hari. Pemimpin yang melayani menyeimbangkan antara pemikiran konseptual dengan pendekatan dengan fokus harian.
- g. Mampu membuat perkiraan yang tepat (*foresight*)
Foresight adalah sebuah karakteristik yang memungkinkan pemimpin yang melayani untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini dan kemungkinan konsekuensi dari sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini juga berakar di dalam pikiran intuitif.
- h. Penatalayanannya baik (*stewardship*)
Peter Block (dalam Spears 2004) telah mendefinisikan stewardship sebagai “memegang sesuatu yang dipercayakan kepadanya oleh orang lain”. Pemimpin yang melayani, seperti stewardship, mengasumsikan komitmen utama untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini juga menekankan pada penggunaan keterbukaan dan persuasi dibandingkan dengan pengendalian.
- i. Memiliki komitmen untuk menghasilkan proses pembelajaran (*commitment to the growth of people*)
Pemimpin yang melayani percaya bahwa orang lain mempunyai nilai intrinsik melebihi kontribusi nyata mereka sebagai karyawan atau pekerja. Sebagai hasilnya, pemimpin yang melayani berkomitmen secara mendalam pada pengembangan dari masing-masing dan setiap individu dalam institusi. Pemimpin yang melayani menyadari tanggung jawab yang luar biasa untuk melakukan semua hal yang memungkinkan untuk membantu pembelajaran sumber daya manusia.
- j. Serius dalam upaya pembentukan dan pengembangan komunitas (*building community*)
Pemimpin yang melayani merasakan bahwa banyak hal yang telah hilang dalam sejarah manusia belakangan ini sebagai hasil dari pergeseran dari komunitas lokal menjadi institusi besar

sebagai pembentuk utama dalam hidup manusia. Hal ini menyebabkan pemimpin yang melayani untuk mencoba mengidentifikasikan beberapa sarana untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja di institusi tersebut.

Hal yang perlu dicatat di sini adalah dalam pekerjaan sehari-hari, seorang pemimpin yang melayani mendahulukan orang lain. Ia juga membuat orang menjadi terinspirasi, terdorong, belajar, dan mengambil alih keteladanannya. Pendekatannya bukanlah pendekatan kekuasaan, akan tetapi pendekatan hubungan atau relasional.

3. Proses Terbentuknya Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani

Sebenarnya pemimpin yang melayani dapat dibentuk atau diciptakan (*nurture*) lewat berbagai pelatihan dan pengalaman dalam kurun waktu tertentu di masa hidupnya. Oleh karenanya kepala urusan tata usaha madrasah yang merupakan salah seorang pemimpin harus memiliki komitmen untuk memposisikan dirinya sebagai pelayan yang akan memberikan kepuasan bagi orang yang dilayaninya. Selain itu, diperlukan juga latihan secara terus menerus sehingga menjadi kebiasaan dalam hidupnya.

Lantu, Pesiwarissa, & Rumahorbo (2007), mengatakan, “Seorang pemimpin yang bukanlah seorang yang telah dilahirkan untuk itu, tetapi diperlukan kerja keras dan lingkungan yang tepat untuk dapat belajar serta bertumbuh menjadi pemimpin yang efektif.” Artinya perilaku kepribadian itu dapat dipelajari dan terus dikembangkan dengan tekad yang kuat. Pandangan Greenleaf (dalam Nixon, 2005) bahwa *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) mendasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin.

Pendapat ini juga didukung pendapat oleh Spears (2002) yang menggambarkan *servant leadership* sebagai melayani merupakan hal utama dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Servant leadership (kepemimpinan yang melayani) dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu. Kemudian

pilihan yang dilakukan secara sadar membawa seseorang berkeinginan untuk memimpin. Perbedaan muncul dengan sendirinya dalam perhatian yang diberikan oleh pelayan. Pertama memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi dari orang lain telah terpenuhi. Tes terbaik, dan sulit dijalankan adalah apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai manusia yang baik; apakah mereka saat dilayani menjadi lebih sehat, bijak, bebas, otonom, dan lebih mungkin menjadi pelayan? Selanjutnya, apakah dampaknya pada kelompok yang paling tidak beruntung di masyarakat; akankah mereka untung, atau setidaknya, akankah mereka tidak akan semakin kekurangan? (Greenleaf, 1977)

Selain itu, Larry Spears (2010), salah satu pengikut Greenleaf menjabarkan satu persatu tentang apa itu “*service to others, holistic approach to work, promoting a sense of community, dan sharing of power in decision making.*”

- a) *Service to others*, maksudnya pemimpin yang melayani itu dimulai ketika mengasumsikan posisinya sebagai pelayan dalam interaksinya dengan “pengikut”.
- b) *Holistic approach to work*, maksudnya pemimpin yang melayani itu berpegang pada prinsip, “Pekerjaan ada untuk orang, sama dengan orang hadir untuk pekerjaan”.
- c) *Promoting a sense of community*, maksudnya kepemimpinan yang melayani mempertanyakan kemampuan institusi yang menyediakan pelayanan bagi masyarakat karena hanya dengan memantapkan *sense of community* di kalangan pengikut maka sebuah organisasi dapat sukses sesuai dengan tujuannya.
- d) *Sharing of power in decision making*, maksudnya kepemimpinan yang efektif dilakukan melalui pengembangan kepemimpinan yang melayani pada orang lain. Melakukan pemberdayaan dan menyokong talenta pengikut. Intinya membagi kekuasaan kepada pengikut. Struktur organisasi dalam kepemimpinan yang melayani kadang-kadang dibuat seperti “piramid terbalik”, karyawan, klien, dan *stakeholder* lainnya berada di atas, sementara pemimpinnya berada di bawah.

4. Pengembangan Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha yang Melayani



Seorang pemimpin layaknya seorang sopir yang sedang mengendarai kendaraan bermesin penggerak, yang kecepatannya dapat disesuaikan oleh keinginan sang sopir/pemimpin. Cepat atau lambatnya pergerakan kendaraan yang dikemudikan sangat tergantung pada seorang sopir dalam menginjak pedal gas.

Demikian pula dengan kepala urusan tata usaha madrasah ketika mengendalikan tenaga pelaksana tata usaha madrasah yang di pimpinnya. Cepat atau lambatnya kemajuan tata usaha madrasah pun akan sangat bergantung kepada kepiawaian seorang kepala urusan tata usaha madrasah dalam mengelola (*manage*) sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya manusia (SDM), modal serta sumber daya lainnya.

Oleh karena itu, kepala urusan tata usaha yang merupakan pemimpin perlu memiliki konsep diri yang positif dan mengembangkannya secara optimal. Sehingga penulis akan menguraikan terlebih dahulu mengenai pengertian konsep diri.

Apa itu konsep diri? Setiap orang mempunyai persepsi tentang dirinya. Dengan mengamati diri kita, sampailah kita pada gambaran dan penilaian mengenai diri kita. Inilah yang disebut *self-concept* atau konsep diri. Konsep diri merupakan suatu bagian yang penting dalam setiap pembicaraan tentang kepribadian manusia. Konsep diri merupakan sifat yang unik pada manusia sehingga dapat digunakan untuk membedakan manusia dari makhluk hidup lainnya.

Konsep diri juga sering diidentikkan dengan istilah penghargaan diri (*self esteem*) yang sebenarnya sudah ada sejak lahir dengan fitrahnya seperti bayi yang polos dan *self esteem* kita berkembang seiring berkembangnya interaksi dengan orang lain. William D. Brooks mendefinisikan konsep diri sebagai "persepsi yang bersifat fisik, sosial, dan psikologi, mengenai diri kita, yang didapat dari pengalaman dan interaksi kita dengan orang lain". Jadi, konsep diri adalah pandangan dan perasaan tentang diri kita. Tidak ada seorang pun yang terlahir secara langsung memiliki konsep diri, ia berkembang seiring perjalanan hidup seseorang. Umumnya konsep diri muncul dari dorongan diri dalam diri seseorang dan pengaruh dari luar terhadap seseorang.

Beliau menjelaskan, jika kita diterima oleh orang lain, dihormati, dan disenangi karena keadaan diri kita maka kita akan cenderung bersikap menghormati dan menerima diri kita. Sebaliknya, apabila orang lain selalu meremehkan, menyalahkan dan menolak kita, kita cenderung tidak menyenangi diri sendiri.

Konsep diri menurut Calhoun dan Acocella adalah suatu susunan konsep hipotesis yang merujuk pada perangkat kompleks dari karakteristik proses fisik, perilaku, dan kejiwaan diri seseorang. Hurlock mengemukakan bahwa konsep diri dapat dibagi menjadi dua, yaitu konsep diri sebenarnya yang merupakan konsep diri seseorang tentang dirinya yang sebagian besar ditentukan oleh peran dan hubungannya dengan orang lain serta persepsinya tentang penilaian orang lain terhadap dirinya. Kedua, yaitu konsep diri ideal merupakan gambaran seseorang mengenai keterampilan dan kepribadian yang didambakannya.

Konsep diri menurut Burns adalah suatu gambaran campuran dari apa yang kita pikirkan, orang-orang lain berpendapat mengenai diri kita, dan seperti apa diri yang kita inginkan. Menurut William D. Brooks yang dikutip oleh Jalaludin Rakhmad yang menyatakan konsep diri merupakan persepsi individu terhadap dirinya sendiri yang bersifat psikis dan sosial sebagai hasil interaksi dengan orang lain. Menurutnya konsep diri adalah pandangan individu mengenai siapa diri individu dan itu bisa diperoleh lewat informasi yang diberikan lewat informasi yang diberikan orang lain pada diri individu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep diri yang terbentuk pada manusia tidak diperoleh secara instan sepanjang hidup manusia. Konsep diri berasal dan berkembang sejalan pertumbuhannya, terutama akibat hubungannya dengan individu dan lingkungan sekitarnya.

Ketika individu lahir, individu tidak memiliki pengetahuan tentang dirinya, tidak memiliki harapan-harapan yang ingin dicapainya serta tidak memiliki penilaian terhadap dirinya sendiri, seiring berjalannya waktu individu mulai bisa membedakan antara dirinya, orang lain dan benda-benda di sekitarnya dan pada individu mulai mengetahui siapa dirinya, apa yang diinginkan serta dapat melakukan penelitian terhadap dirinya sendiri.

C. LATIHAN-1

Untuk lebih memahami mengenai konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani, cobalah anda menjawab pertanyaan berikut ini.

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan yang melayani!
2. Apakah kepemimpinan di tempat Anda telah memenuhi karakteristik sebagai pemimpin yang melayani? Jelaskan argumentasi Anda!
3. Bagaimana cara mengembangkan konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani?

D. RANGKUMAN

1. Pemimpin yang melayani (*servant leader*) adalah pemimpin yang meletakkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadinya atau keinginan untuk membantu orang lain.
2. 10 karakteristik bagi pemimpin yang melayani antara lain:
 - a. Kesiediaan untuk menyimak (*listening*),
 - b. Kuat dalam empati (*empathy*),
 - c. Melakukan pemulihan-pemulihan (*healing*),
 - d. Penyadaran/peningkatan kesadaran (*awareness*),
 - e. Memiliki sifat persuasif (*persuasion*),

- f. Mampu membuat konsep (*conceptualization*)
 - g. Mampu membuat perkiraan yang tepat (*foresight*)
 - h. Penatalayanannya baik (*stewardship*)
 - i. Memiliki komitmen untuk menghasilkan proses pembelajaran (*commitment to the growth of people*), dan
 - j. Serius dalam upaya pembentukan dan pengembangan komunitas (*building community*)
3. Proses terbentuknya *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu. Kemudian pilihan yang dilakukan secara sadar membawa seseorang berkeinginan untuk memimpin. Perbedaan muncul dengan sendirinya dalam perhatian yang diberikan oleh pelayan, pertama memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi dari orang lain telah terpenuhi.
 4. Konsep diri yang terbentuk pada manusia tidak diperoleh secara instan sepanjang hidup manusia. Konsep diri berasal dan berkembang sejalan pertumbuhannya, terutama akibat hubungannya dengan individu dan lingkungan sekitarnya. Ketika individu lahir, individu tidak memiliki pengetahuan tentang dirinya, tidak memiliki harapan-harapan yang ingin dicapainya serta tidak memiliki penilaian terhadap dirinya sendiri, tetapi seiring berjalannya waktu individu mulai bisa membedakan antara dirinya, orang lain, benda-benda di sekitarnya, dan pada individu mulai mengetahui siapa dirinya, apa yang diinginkan serta dapat melakukan penelitian terhadap dirinya sendiri.

E. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Setelah menjawab soal evaluasi, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban yang telah tersedia di bagian akhir modul ini, dan hitunglah nilai jawaban Anda. Masing-masing pertanyaan bernilai maksimal 20. Tingkat penguasaan yang Anda capai diukur dengan skala:

90% - 100% = Baik Sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

<70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan kegiatan pada materi berikutnya. Tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, Anda disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

BAB IV

MEMBANGUN KONSEP DIRI KEPALA URUSAN TATA USAHA

A. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah membaca Bab IV ini, peserta diklat diharapkan mampu menginternalisasi konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani.

B. URAIAN MATERI

1. Teknik Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha

Perkembangan suatu organisasi, apakah baik atau buruk, tergantung pada pemimpinnya. Organisasi itu akan menjadi baik jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki konsep diri yang baik. Sebaliknya jika pemimpin nya memiliki konsep diri yang buruk, tentu bawahannya akan mengikutinya, dan pada akhirnya organisasi itu juga akan menampilkan konsep diri organisasi yang buruk pula.

Mengingat bahwa *image* madrasah sebagai suatu organisasi itu sangat penting bagi pertumbuhan madrasah, untuk mencapai hal ini, tentunya madrasah tersebut harus memiliki seorang pemimpin. Salah satunya adalah pemimpin layanan administrasi yaitu kepala urusan tata usaha madrasah yang mempunyai konsep diri yang positif. Sebagai contoh, jika seorang kaur tata usaha pada suatu madrasah memiliki integritas yang baik, sudah pasti dia akan mendapatkan kepercayaan dari para bawahannya. Bila kaur tata usaha madrasah memiliki hati seorang pelayan memiliki rasa kasih sayang tentu para bawahannya akan berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

Sebagaimana diketahui, bahwa apa pun yang dilakukan oleh anggota organisasi, sebetulnya merupakan cerminan dari apa yang dilakukan pimpinannya. Seorang pemimpin adalah sebuah figur panutan, jika figur ini positif, tentu anggotanya akan mencontoh dan mengikuti pimpinannya

Oleh karena itu, membangun konsep diri positif sangat perlu dilakukan oleh seorang kaur tata usaha madrasah karena hal itu sangat berpengaruh pada keberhasilan dan kesuksesan yang mereka jalani. Banyak orang gagal bukan karena tidak memiliki kemampuan dan potensi, tetapi bisa diakibatkan karena kesalahan konsep diri. Untuk lebih memahami bagaimana membangun konsep diri positif, di bawah ini akan diuraikan secara jelas tentang komponen-komponen konsep diri dan cara membangun konsep diri. Untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan satu per satu tentang komponen konsep diri antara lain diri ideal, citra diri, harga diri, dan jati diri.

Diri ideal adalah diri yang kita cita-citakan. Kita ingin menjadi kepala urusan tata usaha yang seperti apa? Menjadi pemimpin yang melayani atau pemimpin yang dilayani. Diri ideal ini menyangkut keyakinan kita tentang diri kita yang seharusnya berdasar pada nilai-nilai yang sudah kita internalisasikan. Diri ideal seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan budaya tempat kita hidup, tumbuh, dan berkembang.

Citra diri adalah citra seseorang tentang penampilan dirinya. Hal ini meliputi kondisi fisik (cantik, ganteng, gemuk, kurus, tinggi, pendek dan lain-lain). Biasanya orang-orang yang memiliki cacat fisik cenderung kurang percaya diri, kecuali bila kekurangan fisik tersebut diterima oleh yang bersangkutan.

Citra diri ini meliputi persepsi seseorang tentang penampilan dirinya, kemampuan atau ketidak mampuannya, peranan sosial dan status sosialnya. Konsep diri sosial tergantung pada bagaimana kita mempersepsi diri kita. Hal ini tergantung pada apa yang kita lakukan dan orang lain pun merasakannya secara langsung. Misalnya kepala urusan tata usaha madrasah yang terus menerus melayani maka dia akan mengembangkan konsep diri sosial sebagai pribadi yang senang melayani. Citra diri ini muncul dari penilaian orang lain atas diri kita. Kita akhirnya membangun gambaran diri kita sendiri sesuai dengan penilaian orang lain tersebut.

Harga diri adalah rasa hormat diri, bagaimana kita menghargai diri kita sendiri. Harga diri ini merupakan hasil dari bagaimana kita menjalani kehidupan. Ketika seseorang selalu memilih melakukan yang baik, dan mendapat pengakuan dari orang lain, maka yang bersangkutan makin memiliki harga diri yang kuat. Harga diri ini

membentuk cara kita memandang diri kita sendiri dan mempengaruhi cara kita berkorelasi dengan orang lain (Lieberman, 2007). Menurut Erikson (1982), faktor penentu harga diri adalah pandangan seseorang mengenai kemampuannya untuk pekerjaan yang produktif. Seseorang merasa dirinya kompeten ketika ia memiliki berbagai keterampilan yang bernilai dalam masyarakatnya. Bila tidak, ia akan menghadapi perasaan rendah diri. Dengan demikian, untuk meningkatkan “harga diri” ini kita perlu menguasai keterampilan dan mempunyai kecakapan menyelesaikan tugas.

Diri yang sejati adalah diri kita yang paling dalam, sering juga disebut “jati diri” yang merupakan diri kita yang paling dasa.

Bagian diri kita yang sejati inilah sebenarnya esensi diri kita yang sesungguhnya. Dalam bahasa religius, jati diri ini disebut sebagai “diri kita yang spiritual” (roh, diri yang suci, fitrah). Diri yang sejati ini sering diumpamakan seperti wajah anak-anak yang belum bernoda, atau bayi yang masih suci.

Jadi, dalam diri setiap orang sudah ada semua potensi-potensi nilai yang tertanam dalam kodratnya sebagai “jati diri” yang sejati. Proses menumbuhkan potensi nilai yang sudah ada dalam diri manusia itu bila dilakukan secara terus-menerus akan membentuk konsep diri. Hal ini dapat dilakukan dalam dua langkah. Langkah pertama adalah melakukan perbuatan nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya memberikan layanan yang terbaik, jika bertemu rekan-rekan di kantor selalu menyambut dengan senyum ramah dan tulus. Langkah kedua adalah perilaku tersebut dilakukan lagi dan lagi. Yakni dilakukan terus-menerus sehingga menjadi kebiasaan (habit).

Oleh karena itu, kepala urusan tata usaha yang merupakan pemimpin pada layanan administrasi madrasah harus melakukan hal tersebut agar menjadi kebiasaan yang akhirnya akan membentuk konsep dirinya sebagai pemimpin yang melayani. Selain itu, saat kaur tata usaha memimpin layanan administrasi madrasah, ia akan berkomunikasi dengan para anggotanya, dan juga dengan orang-orang di luar madrasah, seperti para guru, murid dan orang tua murid. Respons-respons yang datang dari para anggota ataupun para guru dan orang tua murid akan mencerminkan seberapa efektif kaur TU tersebut memimpin tata usaha madrasah itu.

Jika lebih banyak respons negatif yang didapatkan, hal ini menunjukkan bahwa kaur TU tersebut kurang efektif dalam memimpin.

Mengapa respon negatif itu muncul? Ini adalah reaksi dari konsep diri seorang pemimpin sendiri. Jika seseorang ingin menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak ada jalan lain kecuali ia harus membentuk dan mengembangkan konsep diri positif yang berlandaskan pada kebenaran atau prinsip. Sebab konsep diri positif adalah landasan atau pondasi bagi keberhasilan kepemimpinan seseorang.

Membangun sikap sebagai pemimpin berarti juga membangun sebuah kesadaran diri bahwa segala tingkah laku dan perbuatan seorang pemimpin akan ditiru dan menjadi landasan bagi orang lain dalam bersikap dan bertindak laku. Maka, kemampuan seorang pemimpin untuk membawa diri dan membangun konsep diri yang positif di mata orang lain menjadi suatu yang mutlak. Untuk mampu membangun konsep diri yang positif tersebut, seorang pemimpin memerlukan sebuah “media” yang efektif untuk mengkomunikasikannya, (Johanna Basaria, 2013)

Pemimpin adalah teladan. Untuk menjadi teladan, seorang pemimpin yang amanah perlu jujur dalam berucap, sederhana dalam bertindak, tegas dalam bersikap, adil dalam memutuskan perkara, dekat dengan semua orang (kawan maupun lawan), bersih dari *image* negatif, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan, mampu merealisasikan apa yang diucapkan/dijanjikan, jauh dari sifat egosentris dan yang tak kalah penting adalah berjiwa besar terutama dalam hal mengakui kekurangan dan kelemahan diri. Terkait dengan poin terakhir, dengan berjiwa besar, mengakui kekurangan dan kelemahan dirinya, seorang pemimpin akan lebih membuka diri terhadap masukan dan kritik dari orang lain, tanpa kehilangan jati diri dan pendiriannya, (Erwin Arianto, 2008).

Lebih rinci, menurut Erwin Arianto mengemukakan manfaat seseorang memiliki konsep diri positif yang dapat dipedomani oleh seseorang pemimpin untuk berupaya keras adalah sebagai berikut:

1. Membangun percaya diri

Konsep diri yang positif secara alamiah akan membangun rasa percaya diri, yang merupakan salah satu kunci sukses. Konsep diri yang positif mendorongnya untuk melakukan sesuatu yang masih dapat ia lakukan. Ia akan fokus pada hal-hal yang masih bisa dilakukan, bukannya pada hal-hal yang sudah tidak bisa ia lakukan lagi. Dari sinilah, terdongkrak rasa percaya diri orang tersebut.

2. Meningkatkan daya juang

Dampak langsung dari konsep diri positif adalah semangat juang yang tinggi. Orang yang memiliki konsep diri positif, percaya bahwa dirinya jauh lebih berharga daripada masalah, ataupun penyakit yang sedang dihadapinya. Ia juga bisa melihat bahwa hidupnya jauh lebih indah dari segala krisis dan kegagalan jangka pendek yang harus dilewatinya. Segala upaya dijalankannya dengan tekun untuk mengalahkan masalah yang sedang terjadi dan meraih kembali kesuksesan yang sempat tertunda. Inilah daya juang yang lebih tinggi yang muncul dari orang dengan citra diri positif.

3. Membawa perubahan positif

Orang yang memiliki konsep diri positif senantiasa mempunyai inisiatif untuk menggulirkan perubahan positif bagi lingkungan tempat ia berkarya. Mereka tidak akan menunggu agar kehidupan menjadi lebih baik, sebaliknya, mereka akan melakukan perubahan untuk membuat kehidupan menjadi lebih baik. Manfaat terbaik dari membaiknya citra diri seseorang pada usia berapa pun adalah bahwa ia akan merasa lebih nyaman dengan diri sendiri dan berkat itu lebih banyak orang bersedia berada di dekat seseorang.

Jika seseorang tidak memulai menghargai dirinya sendiri, orang lain juga tidak akan menghargainya. Idealnya, seseorang menerima keberadaan dirinya sendiri, tidak terpaku pada pendapat orang lain untuk membentuk gambar dirinya. Dia menjadi diri sendiri dan percaya bahwa ia adalah manusia unik ciptaan Tuhan yang diberi kemampuan dan kelebihan untuk dapat menjalani hidup ini dengan sukses. Dengan mempunyai gambar diri yang baik, seseorang memberi nilai yang tinggi kepada dirinya sendiri. Saat seseorang sudah melakukan hal ini, seyogyanya dia melihat bagaimana orang lain (juga dirinya sendiri) melihat diri secara lebih baik. Jika

seseorang memiliki konsep diri positif, ia akan mengalami berbagai macam hal positif sesuai dengan apa yang dia pikirkan.

Dengan demikian, membangun konsep diri positif bagi kepala urusan tata usaha membutuhkan proses konsistensi dan juga *feedback* dari orang lain.

Tapi ada yang lebih penting lagi yaitu apabila konsep diri kepala urusan tata usaha madrasah tersebut dapat dikembangkan oleh dirinya sendiri melalui pelatihan yang terus menerus dan pengaturan diri sendiri dengan teratur.

2. Internalisasi Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha

Proses internalisasi dapat membantu seseorang mendefinisikan konsep dirinya melalui nilai-nilai di dalam dirinya dan dalam masyarakatnya yang sudah tercipta dalam bentuk serangkaian norma dan praktik. Untuk itu, penulis akan mengemukakan pengertian internalisasi menurut beberapa ahli.

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, internalisasi adalah pola penghayatan terhadap suatu ajaran, doktrin atau nilai sehingga merupakan keyakinan dan kesadaran akan kebenaran doktrin atau nilai yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku. Pengertian internalisasi tersebut diperkuat dengan pendapat Kartono yang menyatakan bahwa “Internalisasi merupakan pengaturan ke dalam pikiran atau kepribadian, perbuatan nilai-nilai, patokan-patokan ide atau praktik-praktik dari orang lain menjadi bagian dari diri sendiri”.

Internalisasi juga dapat dimaknai sebagai upaya yang dilakukan untuk memasukkan nilai-nilai ke dalam jiwa seseorang sehingga nilai-nilai tersebut menjadi miliknya (Ihsan, 1997). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Tafsir (2010), mengartikan internalisasi sebagai “upaya memasukan pengetahuan (knowing), dan keterampilan melaksanakan (doing) itu ke dalam pribadi”.

Internalisasi menurut pendapat Reber, (1988, dalam Mulyana 2004) adalah menyatunya nilai dalam diri seseorang, atau dalam bahasa psikologi merupakan penyesuaian keyakinan, nilai, sikap, praktik, dan aturan-aturan baku pada diri seseorang.

Pengertian tersebut memiliki makna bahwa pemahaman nilai yang diperoleh harus dapat dipraktikkan dan berimplikasi pada sikap yang

sifatnya permanen dalam diri seseorang sehingga akhirnya akan menjadi konsep diri.

Berdasarkan pengertian internalisasi menurut para ahli di atas, pada dasarnya memiliki substansi yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa internalisasi sebagai proses penanaman nilai ke dalam jiwa seseorang sehingga nilai tersebut tercermin melalui perilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk mencapai tahapan menjadi konsep diri sebagai kepala urusan tata usaha madrasah yang melayani, menurut Muhaimin (1996) ada tiga tahap dalam melakukan internalisasi yaitu:

a. Tahap Transformasi Nilai

Tahap ini merupakan suatu proses yang dilakukan dalam menginformasikan pemimpin yang melayani dan pemimpin yang dilayani. Pada tahap ini hanya terjadi komunikasi verbal dan non verbal antara dua pihak. Transformasi nilai ini sifatnya hanya pemindahan pengetahuan. Nilai-nilai yang diberikan masih berada pada ranah kognitif dan pengetahuan ini dimungkinkan hilang jika ingatan orang tersebut tidak kuat.

b. Tahap Transaksi Nilai

Pada tahap ini nilai dilakukan melalui komunikasi dua arah bersifat timbal balik sehingga terjadi proses interaksi. Transaksi nilai ini akan dapat memberikan pengaruh melalui contoh pemimpin yang melayani. Di sisi lain kepala urusan tata usaha tersebut akan menentukan nilai yang sesuai dengan dirinya.

c. Tahap Tran-Internalisasi

Tahap ini jauh lebih mendalam dari tahap transaksi. Pada tahap ini bukan hanya dilakukan dengan komunikasi verbal juga sikap mental dan kepribadian yang berperan aktif.

Dalam tahap ini, kepala tata urusan madrasah harus betul-betul memperhatikan sikap dan perilakunya agar tidak bertentangan dengan apa yang diberikan kepada pelaksana yang menjadi bawahannya.

Secara garis besar tujuan pelatihan memuat tiga aspek pokok, yaitu *knowing*, *doing*, dan *being* atau dalam istilah umum dikenal dengan aspek kognitif, psikomotor, dan afektif. Internalisasi

merupakan pencapaian aspek yang terakhir yaitu *being* (Tafsir, 2006). Penjelasan mengenai ketiga aspek tujuan pelatihan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Mengetahui (*knowing*)

Tugas fasilitator pada aspek ini adalah mengupayakan agar peserta diklat mengetahui suatu konsep. Dalam bidang pelayanan misalnya peserta diklat diberikan materi mengenai pengertian konsep diri pemimpin yang melayani. Fasilitator bisa menggunakan berbagai metode, seperti: diskusi, tanya jawab, dan sebagainya. Untuk mengetahui pemahaman peserta mengenai apa yang telah diajarkan, fasilitator melakukan *brainstorming*, tanya jawab, diskusi dan sebagainya. Jika peserta diklat dapat menjelaskan materi tersebut, berarti aspek ini telah selesai dan sukses.

b. Mampu Melaksanakan (*doing*)

Fasilitator dapat menggunakan metode bermain peran untuk mencapai tujuan pada aspek ini. Sebagai contoh pada materi pemimpin yang melayani, fasilitator dapat meminta peserta untuk memerankan sebagai pemimpin yang melayani dan pemimpin yang dilayani atau bisa juga dengan memutar film tentang contoh pemimpin yang melayani, selanjutnya peserta diklat secara bergantian memberikan tanggapan.

Untuk tingkat keberhasilannya fasilitator dapat meminta 4 - 5 orang peserta (relawan) yang melayani seluruh peserta selama *coffee break*.

- ✓ 2 orang peserta melayani dengan standar (memberikan piring dan cangkir kopi tanpa senyum, seolah kewajiban).
- ✓ 2 orang yang lain melayani dengan muka kurang senang (merengut) dan kadang mengomentari yang salah pada yang dilayani, misalnya *name tag*-nya (mengapa terbalik); warna pakaiannya (kok tidak serasi, dandanannya norak), dan sebagainya.
- ✓ Kemudian 1 orang lagi melayani dengan penuh senyum yang tulus, memberikan cangkir dengan ramah, dan

melayani dengan hangat sambil menyapa dengan ramah. Ia berusaha menyapa semua peserta.

Selesai acara *coffe break*, fasilitator meminta pendapat dari peristiwa tersebut, baik dari yang melayani maupun yang dilayani.

c. Menjadi Kepribadian (*being*)

Konsep ini seharusnya kepribadian dan konsep diri kepala urusan tata usaha. Kaur TU melakukan pelayanan sesuai dengan apa yang telah dipelajari dalam kehidupan sehari-hari. Ketika konsep diri kaur TU sebagai pemimpin yang melayani telah melekat pada dirinya, dia akan bersungguh-sungguh untuk menjaga amanahnya menjadi pemimpin yang melayani dan akan merasa sangat berdosa jika sampai menjadi pemimpin yang dilayani. Jadi, melayani bukan karena diperintah oleh kepala madrasah.

Proses pelatihan yang paling sulit ada pada aspek ini, karena pada aspek *being* tidak dapat diukur dengan cara yang diterapkan pada aspek *knowing* dan *doing*. Aspek ini lebih menekankan pada kesadaran kepala urusan tata usaha untuk mengamalkannya. Selain melalui proses pelatihan di lembaga diklat, perlu adanya kerja sama dengan kepala madrasah, mengingat waktu kaur tata usaha madrasah lebih banyak digunakan di madrasah. Kesadaran seseorang dalam melakukan suatu tindakan tertentu akan muncul tatkala tindakan tersebut telah dihayati (terinternalisasi).

C. LATIHAN-1

Untuk lebih memahami mengenai membangun konsep diri kepala urusan tata usaha yang melayani, cobalah Anda menjawab pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan bagaimana cara membangun konsep diri pemimpin yang melayani!

2. Dalam menginternalisasi konsep diri sebagai pemimpin yang melayani, apa yang harus dilakukan oleh pemimpin agar proses internalisasinya dapat sukses? Jelaskan jawaban Anda.

D. RANGKUMAN

1. Membangun konsep diri sebagai pemimpin berarti juga membangun sebuah kesadaran diri bahwa segala tingkah lakudan perbuatan seorang pemimpin akan ditiru dan menjadi landasan bagi orang lain dalam bersikap dan bertingkah laku. Kemampuan seorang pemimpin untuk membawa diri dan membangun konsep diri yang positif mutlak harus dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membangun konsep diri kepala urusan tata usaha madrasah yang melayani dengan mengetahui terlebih dahulu komponen-komponen konsep diri, yaitu diri ideal, citra diri, harga diri, dan jati diri.
2. Proses menumbuhkan potensi nilai yang sudah ada dalam diri manusia itu bila dilakukan secara terus-menerus akan membentuk konsep diri. Hal ini dapat dilakukan dalam dua langkah.
3. Langkah pertama adalah melakukan perbuatan nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya memberikan layanan yang terbaik, jika bertemu rekan-rekan di kantor selalu menyambut dengan senyum ramah dan tulus. Langkah kedua adalah perilaku tersebut dilakukan lagi dan lagi. Yakni dilakukan terus-menerus sehingga menjadi kebiasaan (habit).
4. Ada 3 (tiga) tahap dalam melakukan internalisasi untuk mencapai tahapan menjadi konsep diri sebagai kepala urusan tata usaha madrasah yang melayani, yaitu tahap transformasi nilai, tahap transaksi nilai, dan tahap tran-internalisasi

E. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

Setelah menjawab soal evaluasi, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban yang telah tersedia di bagian akhir modul ini, dan hitunglah kira nilai jawaban Anda.

Masing-masing pertanyaan nilai maksimal 20. Tingkat penguasaan yang Anda capai diukur dengan skala:

90% - 100% = Baik Sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

<70% = Kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan kegiatan pada materi berikutnya. Tetapi, bila tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80%, Anda disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

BAB V

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar (Soal Semua Bab)

1. Peraturan yang mengatur tentang standar tenaga administrasi sekolah/madrasah adalah...
 - a. Permendiknas No. 24 Tahun 2008
 - b. Permendiknas No. 28 Tahun 2014
 - c. Permendiknas No. 24 Tahun 2014
 - d. Permendiknas No. 28 Tahun 2008
2. Dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 260 dan 261 Tahun 1996, Kepala Urusan Tata Usaha berfungsi sebagai...
 - a. koordinator administrasi ketatausahaan,
 - b. pengelola administrasi program,
 - c. pembina staf
 - d. semua benar
3. Standar Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah antara lain Kompetensi...
 - a. kepribadian, sosial, teknis dan profesional
 - b. kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial
 - c. kepribadian, sosial, skill dan manajerial
 - d. kepribadian, sosial, teknis, dan kepemimpinan
4. Pemimpin yang meletakkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadinya atau keinginan untuk membantu orang lain adalah definisi...
 - a. pemimpin yang efektif
 - b. pemimpin yang aspiratif
 - c. pemimpin yang melayani
 - d. pemimpin yang dilayani

5. Salah satu karakteristik pemimpin yang melayani adalah...
 - a. kesediaan untuk berubah
 - b. kesediaan untuk menyimak
 - c. kemampuan mempengaruhi
 - d. dapat mengendalikan emosi
6. Berikut ini yang merupakan komponen dari konsep diri adalah...
 - a. nama diri
 - b. status diri
 - c. citra diri
 - d. diri sendiri
7. Cara mengembangkan konsep diri melalui...
 - a. mendapatkan *feedback* dengan orang lain
 - b. membicarakan orang lain
 - c. berpikir tentang dirinya sendiri
 - d. selalu bertanya tentang dirinya
8. Manfaat seseorang memiliki konsep diri positif adalah:
 - a. membangun percaya diri
 - b. meningkatkan daya juang
 - c. membawa perubahan positif
 - d. semuanya benar
9. Konsep diri juga sering diidentikkan dengan istilah...
 - a. penguasaan diri
 - b. penghargaan diri
 - c. diri sendiri
 - d. semuanya benar

10. Tahapan dalam internalisasi dapat dilakukan dengan 3 tahapan yaitu tahap...
- a. informasi, transaksi dan internalisasi
 - b. tran-informasi, transaksi dan aktualisasi
 - c. tranformasi, transaksi dan akulturasi
 - d. tranformasi, transaksi, dan tran-internalisasi

B. Umpan balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal evaluasi, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban yang telah tersedia di bagian akhir modul ini, dan hitunglah nilai jawaban Anda. Masing-masing pertanyaan nilai maksimal 20. Tingkat penguasaan yang Anda capai diukur dengan skala:

90% - 100% = Baik Sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

<70% = Kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Anda dapat meneruskan kegiatan pada materi berikutnya. Akan tetapi bila tingkat penguasaan masih di bawah 80%, Anda disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada materi ini, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

C. Kunci jawaban (Evaluasi Kegiatan Belajar)

1. a
2. d
3. b
4. c
5. b
6. c
7. a
8. d
9. b
10. d

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Masmud dan Aliza Rahmawati, *Hubungan antara Konsep Diri dengan Kecendrungan Gaya Hidup Hedonis pada Remaja*,” Skripsi (Yogyakarta: Program Studi Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, 2007)
- Bahan Ajar Pelatihan Revolusi Mental bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pusdiklat Teknis dan Fungsional, LAN, 2016*
- Erikson, E.H. (1982). *The life cycle completed*. New York: Norton.
- Fasti Rola, *Dinamika Konsep Diri Remaja Penghuni Panti Asuhan*,” Skripsi (Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara, Medan, 2006)
- Greenleaf, Robert K., Larry C. Spears, 2002. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press
- Johanna Basaria, *Susahnya Melahirkan Pemimpin yang Adil*. (2013).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah
- Tjiharjadi, Semuil, et al. 2007. *To be a Great Leader*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Zulaiha, *Konsep Diri Remaja Putri yang Memiliki Ibu Tiri, Studi Kasus di Desa Tatah Layap, Kec. Tatah Makmur, Kab. Banjar*,” Skripsi (Banjarmasin: IAIN Antasari, 2015)
- http://abstrak.ta.uns.ac.id/wisuda/upload/K4412065_bab2.pdf#page=1&zoom=auto,-107,358
- Erwin Arianto. *Citra Diri*. (2008).<http://politik.kompasiana.com>
- <http://cafemotivasi.com/membangun-konsep-diri-positif/>
- New Jersey: Paulist Press http://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/10667/2/T2_942014705_BAB%20II.pdf

Spears, Larry C. 2004. Practicing Servant-Leadership
<http://www.sullivanadvisorygroup.com/docs/article/Practicing%20Servant%20Leadership.pdf>

<https://www.uny.ac.id/fokus-kita/prof-dr-nahiyah-jaidi-faraz-mpd>

<http://repository.unpas.ac.id/13175/5/BAB%202.pdf>

Spears, Larry C. 2004. Practicing Servant-Leadership
<http://www.sullivanadvisorygroup.com/docs/article/Practicing%20Servant%20Leadership.pdf>

