

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab pembahasan ini akan dibahas mengenai masing-masing temuan peneliti yang di bahas secara urut sebagaimana yang tercantum dalam fokus penelitian. Temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai.

A. Strategi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia tenaga kependidikan di MTsN 2 Blitar

Strategis merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunikasi mengatasi lingkungan mereka yang telah berubah sesuai dengan kondisi. Perencanaan strategi dapat membantu organisasi dan komunikasi untuk merumuskan serta memecahkan masalah terpenting yang dihadapi. Perencanaan startegis dapat membantu organisasi, komunikasi membangun kekuatan serta mengambil keuntungan dari peluang penting organisasi dan komunitas mengatasi atau meminimalkan kelemahan atau acaman yang rumit, sehingga organisasi dan komunitas mejadi lebih efektif.¹

Berdasarkan hasil temuan di MTsN 2 Blitar bahwa strategi kepala tata usaha dalam miningkatkan kinerja sumber daya manusia tenaga kependidikan sebagai berikut:

¹ Flippo, Edwin B, *Personal Management*, (Tokyo : MC Graw-Hill, Koga Kusha, 1980), hal 5

1. Strategi kepala tata usaha

Empat hal yang menjadi bagian dari model pembinaan karyawan menjadi tanggung jawab seorang pimpinan sebagai berikut.

- a. Memantau kinerja karyawan, langkah pertama ini manajer menggunakan bahan-bahan hasil perencanaan yang meliputi: deskripsi jabatan karyawan, sasaran kinerja, dan rencana tindakan kinerja untuk mengetahui peran, tanggung jawab, tindakan, dan pengukuran yang telah disepakati antara manajer dengan karyawan yang menjadi basis penentuan kinerja tahun itu. Manajer dengan menggunakan bahan-bahan ini mengamati kinerja karyawan (anggota tim dalam pembinaannya), dan kemudian mendokumentasi perilaku yang mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan kewajibannya.
- b. Mendiagnosis kebutuhan perbaikan kinerja, dengan memantau perilaku karyawan. Manajer dapat menilai apakah perilaku karyawan memenuhi sasaran kinerja, melebihi, atau tidak memenuhi harapan. Jika perilaku karyawan tidak memenuhi harapan konteks ini biasanya muncul dalam empat bidang, yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri, empat bidang ini merupakan faktor yang membentuk kompetensi seseorang karyawan.
- c. Menetapkan cara untuk memperbaiki situasi. Setelah tuntutan perbaikan kinerja diidentifikasi, manajer perlu menetapkan jenis arahan atau dukungan dan kemudian menentukan apa yang diperlukan karyawan. Misalnya, apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana cara

melakukannya, dan kapan harus dilakukan. Dalam konteks ini lebih baik manajer menentukan apa yang diperlukan karyawan itu dibicarakan bersama karyawan yang bersangkutan.

- d. Menyampaikan umpan balik yang konstruktif. Memberi umpan balik (*feedback*) merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu harus dipersiapkan dan disampaikan secara konstruktif dan hati-hari, agar umpan balik (*feedback*) dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan. Yang sangat penting diupayakan sedapatnya arahan atau dukungan mmanajer terhadap karyawan itu dapat membantu karyawan atau tidak. Jika berhasil membantu karyawan maka hargailah upaya karyawan memperbaiki kinerja dan rayakan bersamanya.²

Strategi pembinaan yang menetapkannya dapat dikatakan menggunakan teknik . Teknik Matrik memperkuat dan mengevaluasi Posisi, yang dilakukan dengan mencocokkan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki (kinerja organisasi) untuk memperkuat posisi dengan peluang yang ada, dan mengatasi/menghindari resiko faktor eksternal.³

Strategi menurut Pak Eko Santoso itu seperti cara , atau memberikan contoh dan memberikan masukan kepada tenaga kependidikan dalam berkerja. Strategi merupakan cara memahamkan tenaga pendidik dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehinga dapat memberikan hasil yang baik serta

² Bill Foster, Karen R. Seeker, *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2001), hal 14

³Hadari Nawawi, *Manajemen strategiK Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS, 2005), hal 175

sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Strategi peningkatan kinerja juga dilihat dari sumber daya manusia yang memadai. Kepala tata usaha mempunyai beberapa tanggung jawab terhadap bawahannya dalam meneliti, mengawasi dan memeberikan saran atau menetapkan cara untuk memperbaiki situasi dalam kinerja.

2. Terstruktur pembagian tugas pokok dan fungsi kinerja

a. Pendelegasian Kekuasaan/Wewenang

Prinsip delegasi wewenang memungkinkan seseorang menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dari pada kalau semuanya dikerjakan sendiri. Kadang bawahan mempunyai keahlian yang lebih di bandingkan dengan manjer untuk hal-hal tetentu maka perlu dibentuk pendelegasian kekuasaan/wewenang. Beberapa pimpinan kadang enggan mendelegasikan wewenang karena: tidak yakin akan kemampuan bawahan merasa mampu mengerjakan sendiri tidak efesien untuk mengajari bawahannya.

b. .Koordinasi

Koordinasi organisasi dalam melakukan pekerjaan menjadi sangat penting karena seseorang tidak mungkin dapat melaksanakan pekerjaanya sendiri, dan keberhasilan membangun koordinasi disebut dipengaruhi oleh kuatnya relasi horizontal dan vertikal. Relasi secara horizontal dilakukan antara sesama pegawai yang setra, sementara relasi vertikal terbangun antara pegawai dengan atasan atau dengan level yang lebih tinggi. ⁴

⁴ Ivan Tinarbudi Gavinov, *Manajem Perkantoran*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2016), hal 22

Pembagian tugas pokok dan fungsi sudah ditetapkan sejak dulu. Pembagian tugas-tugas kinerja tenaga kependidikan yang di pimpin oleh kepala tata usaha MTsN 2 Blitar. Dengan adanya pembagian tugas-tugas ini diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan administrasi di MTsN 2 Blitar. Dari segi fungsi peran tenaga kependidikan pada suatu sekolah tidak dapat diabaikan begitu saja karena tanpa dukungan layanan tenaga kependidikan dalam layanan administrasi maupun keamanan,kebersihan, kesehatan dan layanan perpustakaan yang baik, kecil kemungkinan sekolah berhasil mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan.

3. Evaluasi Kinerja

Oleh karenanya perlu diketahui definisi menilai atau evaluasi menurut pakar-pakar diantaranya menurut Oteng Sutisna (1983) mengartikan penilaian sebagai seperangkat kegiatan yang dapat menentukan baik tidaknya program atau kegiatan organisasi yang seang dijalankan untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Fungsi penilaian, meliputi:

- 1) Memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir periode kerja.
- 2) Mendukung dan menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien.
- 3) Memperoleh fakta-fakta tentang kesukaran-kesukaran.
- 4) Memajukan pengembangan organisasi sekolah.

Menurut Dudung A. Dasuqi dan Setyo Somantri (1994), prinsip penilaian dalam pengelolaan pendidikan, yaitu:

- 1) Komprehensif: penilaian mencakup keseluruhan unsur.
- 2) Kooperatif: melibatkan semua yang terkait.
- 3) Ekonomis: tidak ada pemborosan.⁵

Kontrol kinerja atau pengukuran kinerja sering kali membutuhkan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Manfaat pengukuran kinerja untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja, untuk mengendalikan manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan secara benar sehingga dapat di bandingkan dengan standard kinerja, untuk mengingatkan bahwa anggaran adalah pangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindak disipliner. Terkadang penaiakan anggaran lah yang menjadi jawaban untuk peningkatan kinerja, untuk pembelajaran yang dapat digunakan untuk evaluasi diri sendiri terhadap hasil baik atau buruknya kinerja, untuk mengembangkan apa-apa yang digunakan untuk memepbaiki.⁶

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada. Efektifitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan pengukuran seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja. Hal ini pun sesuai pendapat dari Pak Eko Santoso sebagai kepala tata usaha yang dilakukan untuk penilaian

⁵ Yeti heryati, Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2014), hlm 43

⁶ Ivan Tinarbudi Gavinov, *Manajem Perkantoran*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2016), hal 124

kinerja tenaga kependidikan yang pegawai sipil menggunakan sistem SKP, evaluasi hasil kinerja di jelaskan bahwa penilaian berbasis SKP bahwa nilai antara 77.00 s/d 82.00 dianggap baik. Sedangkan tenaga kependidikan yang non pegawai sipil hanya bersifat kepercayaan serta dilihat dari hasil kerja setiap hari.

B. Langkah-langkah perbaikan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia tenaga kependidikan di MTsN 2 Blitar

1. Komunikasi dalam pembimbingan

Perbaikan kinerja merupakan proses tranformasi kondidi kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang dengan mengetahui seperti apa kondisi kinerja. Apabila terdapat kesenjangan kinerja, dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal itu terjadi. Selanjutnya, menentukan siapa yang terlibat di dalam perbaikan kinerja, kondisi kinerja sekarang, kondisi kinerja yang dingginkan, identifikasi masalah, mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi, mengapa terjadi, dan akhirnya menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan.

Manajer dan pemimpin organisasi perlu mempunyai kemampuan mengembangkan hubungan baik dengan orang lain dan menagani situasi secara efektif. Memaksimalkan kinerja akan membantu mengenal isyarat yang memberikan wawasan tentang bagaimana perasaan di antara atasan dan bawahan, serta mengembangkan cara mendekati situasi sehingga mencapai standar tinggi. Manajer dan pimpinan harus mengembangkan pemikiran

tentang bagaimana memperbaiki kinerja pegawai, memperbaiki kinerja mereka sendiri dan membantu bawahan mereka untuk memperbaiki diri.⁷

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberikan tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung menggunakan media.⁸

Dengan berkomunikasi kepala tata usaha dapat memahami segala keadaan yang terjadi dengan pegawai. Terdapat Proses komunikasi merupakan langkah-langkah pertukaran informasi. Dalam komunikasi terdapat bentukbentuk komunikasi dapat di jelaskan sebagai berikut:

1). Komunikasi Interpersonal atau dapat disebut juga komunikasi intrapribadi.

Komunikasi ini dapat diartikan sebagai komunikasi yang dilakukan pada diri sendiri. Misalnya berdoa, bersyukur, intropeksi diri, berimajinasi secara kreatif, dan sebagainya.

2). Komunikasi intrapersonal yaitu komunikasi sebagai proses pertukaran makna dari orang-orang yang saling berkomunikasi antara individu yang satu dengan individu yang lain.

⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA, 2011), hal 286

⁸ Ivan Tinarbudi Gavinov, *Manajem Perkantoran*, (Yogyakarta: Parama Publishing, 2016), hal 91

- 3). Komunikasi kelompok yaitu interaksi tatap muka dari tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud dan tujuan yang dikehendaki. Seperti pemeliharaan diri atau pemevahan masalah.
- 4). Komunikasi organisasi dspst didefinisikan sebagai komunikasi antaramanusia yang terjadi dalam konteks organisasi.
- 5). Komunikasi masa adalah bentuk komunikasi yang digunakan saluran (media) dalam menghubungkan komunikator dan komunikan secara masal, jumlah banyak, atau bertempat yang jauh.⁹

Memberikan motivasi yang dikomunikasikan merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan perbaikan kinerja.¹⁰

Metode adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang telah disusun tercapai secara optimal.¹¹

Dengan ini kepala tata usaha juga tak lupa memberika reward. Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk

⁹ Ibid,... hal 76-97

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA, 2011), hal

¹¹ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 147

berubah. Juga apabila *rewards* benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.¹²

2. Controlling kinerja

Untuk mengetahui efektifitas dan efisien suatu rencana pengelolaan harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja meruakan proses pengevaluasian pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan dan menjadi tahapan yang penting sistem kinerja.¹³

Menurut *Robin* perbaikan kinerja melalui analisa kekurangan pegawai, menetapkan suatu hasil kerja sebagai prestasi kerja pegawai, menysisihkan hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, melakukan pembaharuan yang dibutuhkan karyawan, memeperbaiki setiap dampak yang terjadi dengan sasaran organisasional, dan menciptakan perbaikan kinerja berkelanjutan.¹⁴

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan perubahan perilaku diklat. Menurut Nitisemuto pelatihan merupakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi yang bertujuan memeperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sesuai tujuan organisasi. Pendidikan diartikan sebagai usaha yang sistematis

¹² Ibid., hal 379

¹³ John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizationnal Behavior*, (New York; McGraw-Hill, 2010), hal 300

¹⁴ Robert Bacal, *Performace Managemen*, Terjeman. Suyar Darma dan Yanuar Irawan (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal 30

dalam mengembangkan potensi manusia secara optimal, baik pola pikir, sikap, dan perilaku.

Kepala tata usaha dalam mengontrol kinerja karyawan yaitu melalui buku kinerja yang diisi dan dikumpulkan setiap bulan kemudian dikumpulkan di kemandirian setiap tahun. Ketika ada kegiatan pelatihan seperti diklat yang menjadi program kementerian agama. Kepala tata usaha dengan persetujuan kepala sekolah juga mengikut sertakan staffnya.

3. *Rolling* tugas

Tenaga Kependidikan yang dimaksud adalah meliputi bendahara rutin madrasah, operator keuangan, kepegawaian dan kearsipan, pelayanan kesiswaan, operator umum, staf keuangan dan pembantu umum, perpustakaan, teknisi dan membantu waka, petugas kebersihan bagian depan / pesuruh, keamanan / security. Kepala Tata Usaha memiliki strategi memberdayakan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja.

Hal ini telah dipertegas dalam pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang sisdiknas, yang menyatakan bahwa: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.

Tugas pokok dan fungsi tenaga kependidikan sudah paten, sehingga tidak ada tugas tambahan lagi, namun tenaga kependidikan memiliki rolling. Rolling ditimbulkan karena adanya masalah yang tidak bisa diprediksi.

C. Implikasi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia tenaga kependidikan di MTsN 2 Blitar

Implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari suatu yang dijalankan yang sesuai dengan rumusan pelaksanaannya. Implikasi mengandung arti dampak langsung dari sebuah kegiatan, program, dan keputusan baik sifatnya positif maupun negatif. bahwa implikasi kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja SDM tenaga kependidikan adalah adanya perubahan kemampuan professional staff yang terdiri dari kognitif, afektif, *performanace*, produk, dan eksploration baik itu secara positif maupun negatif.¹⁵

Bahwa implikasi merupakan umpan balik yang ditimbulkan dari suatu yang dijalankan baik berdampak positif ataupun negatif. Dengan kemampuan yang dimiliki perseorang yang mencakup kemampuan kognitif yaitu kemampuan yang dimiliki dalam bidang wawasan keilmuan atau pengetahuan sesuai dengan bidang keahliannya, afektif yaitu tentang perilaku individu, produk yaitu merupakan capaian hasil kerja yang dapat di tunjukan sebagai kualitas maupun kuantitas kerja.

¹⁵ Oemar Hamalik, *Adminstrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Cv. Mandar Maju. 1992), hal 160