

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Setelah ditemukan beberapa data yang terkait penelitian ini dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi maka peneliti memaparkan data yang diperoleh tentang "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung".

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan penting bagi madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan, dan SDM memiliki kontribusi bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas organisasi untuk itu SDM perlu dikelola sehingga dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan berdaya guna. Berikut pernyataan dari kepala MAN 2 Tulungagung mengenai pengelolaan sumber daya manusia:

Untuk memaksimalkan kinerja SDM maka perlu dikelola dengan semestinya mulai dari perencanaan, pengembangan dan pembinaan, pemberdayaan, kompensasi, evaluasi kinerja, dll. Sumber daya manusia (SDM) di madrasah ada dua yaitu pendidik dan tenaga kependidikan/pegawai. Di MAN 2 Tulungagung tenaga pendidik/guru berjumlah sekitar 79 orang, sedangkan pegawai beserta satpam dan OB berjumlah sekitar 26 orang. Dalam pengelolaan SDM ini saya dibantu waka (Wakil Kepala) dan KTU (Kepala Tata Usaha), dimana saya bersama waka mengelola guru dan KTU mengelola para pegawai, satpam, dan OB.¹

Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa dengan jumlah total sekitar 105 SDM yang terdiri dari PNS dan non-PNS tentunya tidak akan terkendali

¹ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

apabila dilakukan oleh kepala madrasah sendiri, untuk itu dalam pengelolaannya dibantu oleh para waka (Wakil Kepala) dan KTU (Ketua Tata Usaha). Dimana kepala Madrasah bersama waka mengelola dan mengawasi guru/tenaga pendidik, sedangkan KTU mengelola para pegawai, satpam beserta OB. Pengelolaan pada SDM mencakup perencanaan, penempatan, pengembangan dan pembinaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi kinerja.

Dalam observasi yang peneliti lakukan, peneliti memperoleh data rekapitulasi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Tulungagung yang mana ke semua anggota tersebut dikelola oleh madrasah. Berikut tabel sajian data jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Tulungagung.

NO	URAIAN	JUMLAH
1	GURU PNS	56
2	PEGAWAI PNS	4
3	GURU NON-PNS	23
4	PEGAWAI NON-PNS	13
5	SATPAM & OB	9
JUMLAH SELURUHNYA		105

Tabel 4.2 Rekapitulasi Jumlah Data Pendidik dan Kependidikan

MAN 2 Tulungagung²

Dari penjelasan diatas dapat diketahui dengan jumlah tenaga kependidikan sekitar 26 orang diperlukan pengelolaan secara efektif dan

² Observasi, MAN 2 Tulungagung, 13 Maret 2020

efisien, dan dalam pengelolaannya kepala madrasah dibantu oleh bapak KTU, berikut pernyataan kepala madrasah:

Dalam pengelolaan pegawai/tenaga kependidikan ini saya dibantu bapak KTU dan saya sebagai penindaklanjut dari KTU. Jadi dalam pengelolaan pegawai, bapak KTU bertanggung jawab mulai dari perencanaan sampai pada tahap evaluasi dan penilaian kinerja yang nantinya hasil dari keseluruhan pengelolaan pegawai akan dilaporkan ke saya, dan apabila ada yang perlu tindak lanjut seperti mutasi penempatan/jabatan, maka saya dan bapak KTU akan melakukannya bersama.³

Pernyataan ini telah menjelaskan bahwa kepala madrasah bersama KTU bekerja sama dalam mengelola pegawai/tenaga kependidikan, yang mana KTU bertanggung jawab mulai perencanaan sampai tahap evaluasi dan penilaian kinerja. Sedangkan kepala madrasah bertindak sebagai penindaklanjut dan pengawas dalam pengelolaan pegawai/tenaga kependidikan. Hal ini juga dinyatakan oleh kepala tata usaha (KTU):

Dalam pengelolaan tenaga kependidikan ini kepala madrasah memberikan saya tanggung jawab untuk mengelola seluruh tenaga kependidikan serta satpam dan OB, pengelolaan ini mencakup dari perencanaan, penempatan, pengembangan dan pembinaan, kompensasi, pemberdayaan, dan evaluasi yang kemudian hasilnya akan saya serahkan kepada kepala madrasah sebagai penindaklanjut dan pengawas madrasah ini.⁴

Dari pernyataan ini dapat diketahui dalam pengelolaan tenaga kependidikan terdiri dari perencanaan, penempatan, pengembangan dan pembinaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi kinerja. Berikut pernyataan dari KTU mengenai pengelolaan tenaga kependidikan di madrasah:

Dalam pengelolaan pegawai, kami melakukannya seperti pada umumnya terdiri dari perencanaan, penempatan, pemberdayaan, pengembangan, kompensasi, mutasi, dan evaluasi. Namun kami lebih

³ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

⁴ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

mengutamakan pada pemberdayaan pegawai semaksimal mungkin, pengembangan pegawai dan evaluasi kinerja. Dengan tiga hal itu pemberdayaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kompetensi pegawai, sehingga nantinya dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan meningkatkan produktivitas madrasah.⁵

Dari pernyataan KTU ini dapat dilihat bahwa di MAN 2 Tulungagung dalam proses pengelolaan tenaga kependidikan lebih mengutamakan pada pemberdayaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja pegawai, dengan tiga hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

1. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung

Pemberdayaan merupakan pemberian dukungan dan motivasi untuk mendayagunakan pegawai melalui penciptaan kondisi kerja dan pemberian tanggung jawab secara penuh kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk itu, dalam pemberian tanggung jawab terdapat hal yang perlu diperhatikan yaitu pada penempatan pegawai. Hal ini dikarenakan hasil penempatan pegawai ini memiliki pengaruh pada pemberdayaan yang akan dilakukan kedepannya dan kinerja yang dihasilkan tenaga kependidikan pada tugas yang diberikan. Penempatan pegawai menyesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya, sebagaimana pernyataan dari KTU MAN 2 Tulungagung:

Dalam penempatan pegawai kami harus mempertimbangkan dan menyesuaikan kemampuan pegawai pada tugas atau pekerjaan yang akan diberikan kepadanya, jadi nantinya pegawai dapat bertanggung jawab penuh pada pekerjaannya. Hal ini mengingat di tenaga kependidikan tidak semua berlulusan sama strata-1. Untuk itu kami

⁵ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

harus cermat dalam menempatkan pegawai mulai dari pegawai di kantor sampai OB/petugas kebersihan.⁶ Dari pernyataan tersebut dapat diketahui penempatan pegawai menyesuaikan ijazah/kelulusan dan kemampuan yang dimilikinya, hal ini mengingat pada tenaga kependidikan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, sehingga harus dengan cermat dan penuh hati-hati dalam menempatkan seorang pegawai agar tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga para tenaga kependidikan dapat bekerja dengan luwes dan nyaman. Berikut penempatan pegawai berdasarkan surat keputusan yang telah disetujui oleh kepala madrasah.

NO	N A M A	TEMPAT, TANGGAL LAHR	TUGAS	KET.
22	ALFIANA ROHMANN, S.Pd.	Tulungagung, 03-10-1995	BK	
23	NIRRU QHAKAM, S.Pd	Tulungagung, 04-02-1994	Seni Budaya	
24	KA FITRIANA, A.Ma	Tulungagung, 05-05-1999	Pegawai Peristakaan	
25	FOURDA DANAWATI, S.Sos.	Tulungagung, 26-10-1993	Pegawai	
26	ALI WILYANI	Tulungagung, 03-11-1991	Pegawai	
27	NURWITA WULANDARIS Pd.	Tulungagung, 19-10-1990	Pegawai	
28	TATIK UMARH, S.I.Pust.	Tulungagung, 18-04-1985	Pegawai	
29	NUR HIDAYAT	Surabaya, 29-05-1989	Pegawai Pustikom	
30	PROBO ARYO BISMOKO, S.Pd.	Tulungagung, 29-08-1990	Peg. Lab.	
31	JIMMY RIZKI FAUZI MAHABETA	Tulungagung, 14-06-1999	Peg. Peristakaan	
32	AGUNG SRI DARMA W., ST	Tulungagung, 24-12-1990	Pegawai	
33	INDRA SAPUTRA	Tulungagung, 03-05-1993	Pegawai	
34	PUNGKY PURNAMASARI, A.M.	Kediri, 12 Februari 1992	Pegawai	
35	BIZA FAQH MAHAMMAD	Tulungagung, 27-12-1988	Pegawai	
36	ARIF ARAFAT, S.Ag	Tulungagung, 08-11-1974	Pegawai Mithid	

Kepala MAN 2 TULUNGAGUNG

Dra. MITTACHURHMAH, M.Ag.
NIP. 196212061990052 001

Gambar 4.3 Surat Keputusan Pegawai Tetap Non PNS⁷

⁶ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

⁷ Dokumentasi Surat Keputusan Pegawai Tetap Non PNS MAN 2 Tulungagung, 13 Maret 2020

Dari surat keputusan tersebut dapat kita lihat terdapat keputusan mengenai penempatan pegawai/tenaga kependidikan non PNS yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah, dimana masing-masing pegawai ditempatkan di bidang yang berbeda-beda berdasarkan kemampuan yang dimiliki, ada yang ditempatkan di perpustakaan, puskom, laboratorium, dan pegawai tata usaha.

Dalam penempatan ini biasanya tidak langsung menetap selamanya di salah satu bidang, bisa juga dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain untuk menyesuaikan keterampilan dan kemampuannya dalam bekerja berdasarkan dari hasil kerjanya, hal ini sebagaimana yang telah dinyatakan oleh salah satu pegawai tata usaha bagian pengolah data pegawai:

Saya sekarang ditempatkan di kepegawaian yang bertugas mengurus segala hal data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. sebelumnya pada awal masuk disini masuk tahun 2013 saya ditempatkan di kearsipan tata persuratan selama dua tahun. Selanjutnya pada 2015 saya ditempatkan di bendahara komite sampai 2018. Dan pada 2019 saya ditempatkan di kepegawaian sampai sekarang. Jadi saya sebagai staf kepegawaian bertugas memenuhi data-data yang diperlukan pendidik dan tenaga kependidikan dalam membuat laporan kerjanya dan juga kenaikan pangkat.⁸

Dengan ini dapat dipahami bahwa dalam penempatan pegawai mengalami proses penyesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki. Selain itu penempatan pegawai bisa berubah sesuai dengan meningkatnya kompetensi dan kemampuan yang dimiliki. Perubahan atau

⁸ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

pemindahan jabatan ini biasa disebut mutasi, dan mutasi bisa berarti positif dan berarti negatif. Sebagaimana yang dialami oleh salah satu pegawai tata usaha tersebut merupakan mutasi bersifat positif yang mana dia berpindah dari tugas/jabatan satu ke jabatan lainnya tidak sampai pada pemberhentian atau dimutasi ke jabatan yang lebih rendah.

Setelah penempatan pegawai dengan memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai, maka selanjutnya pegawai juga memerlukan pemberian dukungan dan motivasi agar mereka bersemangat dalam bekerja dan merasa memiliki tanggung jawab penuh atas terselesaikannya pekerjaan sehingga nantinya mereka merasa harus mengembangkan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Berikut pernyataan dari KTU:

Setelah melalui tahap penempatan ini kemudian perlu ditinjau bagaimana pegawai beradaptasi di posisinya dan penyelesaiannya dalam mengerjakan pekerjaannya. Disinilah kami mulai melakukan pemberdayaan. Kami memberikan dukungan dan motivasi para pegawai agar bertanggung jawab penuh dalam kerjanya melalui menciptakan kondisi kerja yang kondusif salah satunya dengan tata letak kantor, saya juga melakukan peninjauan langsung ke pegawai minimal sebulan sekali untuk memonitor pekerjaannya, selain itu juga terdapat pembinaan yang sekaligus pemberian motivasi dari kepala madrasah bersama guru setiap 2 bulan sekali. Dalam pemberdayaan ini saya berusaha juga mengikutsertakan para pegawai setiap acara/kegiatan-kegiatan madrasah agar kemampuannya dapat didayagunakan dan sekaligus berkembang.⁹ Dari pernyataan ini diketahui tenaga kependidikan membutuhkan

pemberdayaan untuk memberikan dukungan terhadap pekerjaan para tenaga kependidikan sehingga mampu menyelesaikan tanggung jawabnya.

⁹ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

Pemberdayaan ini dapat berupa dengan pemberian dukungan dan motivasi kepada para tenaga kependidikan serta memberikan tanggung jawab penuh dan kebebasan kepada tenaga kependidikan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini juga dinyatakan oleh salah satu pegawai tata usaha:

Dari awal saya masuk ke sini, saya diberikan tanggung jawab penuh atas pekerjaan dan tugas yang diberikan. Saya diberikan kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan, asalkan tepat waktu dan sesuai dalam penyelesaiannya dengan kata lain penuh tanggung jawab. Keterbukaan dari madrasah terutama KTU sangat membantu saya dalam bekerja sebagai tenaga kependidikan, dimana beliau selalu memberikan dukungan atas tanggung jawab saya dan apabila saya tidak bisa atau kesulitan menyelesaikan pekerjaan, saya akan langsung mendiskusikannya dengan bapak KTU mencari jalan keluarnya atau biasanya bapak juga menyarankan kepada sesama pegawai untuk membantu saya. Keterbukaan madrasah dan dukungan atas pekerjaan sayalah yang membuat saya yakin dan optimis setiap menyelesaikan pekerjaan saya dan selalu membuat saya terinspirasi untuk terus mengerahkan seluruh kemampuan saya dan kalau diperlukan saya akan terus mengembangkan kemampuan yang saya miliki.¹⁰

Dari pernyataan salah satu pegawai tata usaha dapat diketahui bahwa adanya dukungan dan motivasi dari madrasah terutama KTU kepada para tenaga kependidikan atas tanggung jawabnya dapat memacu rasa semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai target dan terus melakukan pengembangan pada pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini dapat dipahami tidak selamanya kebebasan yang diberikan berupa tanggung jawab penuh dapat berdampak kelalaian dalam pekerjaannya dan pemberdayaan perlu dilakukan agar seluruh kemampuan pada tenaga kependidikan yang ada berdayaguna dan tepat guna.

¹⁰ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

Pemberdayaan tenaga kependidikan dilakukan oleh KTU dan kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan dukungan dan motivasi kepada tenaga kependidikan bersama tenaga pendidik yang diadakan setiap 2 bulan sekali, sebagaimana pernyataan dari kepala madrasah:

Dalam pemberdayaan tenaga kependidikan dilakukan setiap 2 bulan sekali bersama tenaga pendidik, dan dalam kegiatan tersebut juga dilakukan pembinaan. Sehingga kegiatan pembinaan yang dilakukan beriringan dengan pemberdayaan sumber daya manusia dengan harapan kedepannya selain kinerjanya meningkat, mereka merasa puas akan kerjanya yang sesuai bidang kemampuannya dan memanfaatkan SDM yang ada semaksimal mungkin. Biasanya dalam kegiatan tersebut saya sebagai kepala madrasah memberikan inspirasi dan dukungan penuh terhadap kegiatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan selama mengarah ke hal yang positif termasuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya.¹¹

Dari pernyataan kepala madrasah ini juga menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mendayagunakan pegawai yang ada, maka pemberdayaan merupakan langkah awal yang perlu diperhatikan.

Hal ini juga dinyatakan KTU:

Pemberdayaan ini sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas madrasah dan pelayanan madrasah kepada warga sekolah. Untuk itulah kami lebih mengutamakan pemberdayaan tenaga kependidikan daripada melakukan perencanaan pegawai baru, hal ini karena selain meningkatkan untuk meningkatkan kinerja para pegawai yang ada juga dapat membuat para pegawai saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.¹²

Dari pernyataan KTU dapat ditarik garis besarnya bahwa di madrasah ini lebih memilih melakukan pemberdayaan pegawai daripada merekrut pegawai baru. Dengan jumlah 26 tenaga kependidikan, untuk lebih mendayagunakan kemampuan mereka dan menyelesaikan

¹¹ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

¹² Wawancara dengan Bapak Patoni, Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

administrasi sekolah serta pengelolaan lainnya untuk mencapai tujuan madrasah, maka KTU membaginya menjadi beberapa bidang mulai yang bertanggung jawab di perpustakaan, pegawai puskom, pegawai laboratorium, petugas kebersihan, satpam, dan pegawai tata usaha. Berikut struktur organisasi yang ada pada tenaga kependidikan:



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Tata Usaha MAN 2 Tulungagung¹³

Dengan adanya struktur organisasi ini akan mempermudah KTU dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan pegawai termasuk dalam proses pemberdayaan pegawai dengan jumlah tenaga kependidikan sekitar 26 orang. Perlu diingat bahwa semua tenaga kependidikan merupakan tanggung jawab penuh KTU, dan dengan adanya struktur organisasi dapat membantu KTU dalam melakukan pemberdayaan pegawai pada setiap bidangnya. Pemberdayaan yang dilakukan memiliki pengaruh bagi para pegawai, yang mana para pegawai/tenaga kependidikan saling bekerja sama dan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. seperti yang kita

¹³ Dokumentasi Struktur Organisasi Tata Usaha MAN 2 Tulungagung, tanggal 13 Maret 2020

ketahui pekerjaan tenaga kependidikan membantu pengelolaan madrasah dalam mencapai tujuan madrasah yang meliputi menyelesaikan administrasi-administrasi sekolah, pemberian layanan kepada warga sekolah, dan membantu tenaga pendidik dalam menyelenggarakan pembelajaran, sehingga dalam penyelesaian pekerjaannya akan lebih mudah dengan saling bekerja sama dan membantu antara sesama tenaga kependidikan mulai dari perpustakaan, puskom, laboratorium, kantor tata usaha.¹⁴

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa di madrasah ini lebih mengutamakan memberdayakan pegawai yang ada daripada melakukan perekrutan pegawai baru. Dengan pemberdayaan ini diharapkan semua kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan berdaya guna. Pemberdayaan ini juga merupakan upaya madrasah dalam membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai melalui hasil kinerjanya. Di samping itu pemberdayaan dapat menumbuhkan rasa saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemberdayaan di madrasah ini dilakukan setiap 2 bulan sekali oleh kepala madrasah bersama tenaga pendidik. Selain itu KTU sebagai pengelola dan penanggung jawab tenaga kependidikan juga melakukan kunjungan ke setiap bidang sebulan sekali

¹⁴ Observasi, MAN 2 Tulungagung, 13 Maret 2020

sebagai upaya pemberian dukungan kepada para pegawainya di perbidang dan melakukan monitoring pekerjaan mereka.

2. Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung

Pengembangan merupakan langkah awal dan juga lanjutan setelah dilakukan pemberdayaan pada sumber daya manusia termasuk tenaga kependidikan. Pengembangan juga memiliki peranan yang penting dalam pengelolaan tenaga kependidikan, hal ini didukung dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang memiliki pengaruh terhadap sumber daya manusia termasuk tenaga kependidikan, sehingga tenaga kependidikan harus melakukan peningkatan baik dari segi pengetahuan, kemampuan maupun kompetensinya. Hal ini juga disampaikan oleh KTU:

Pengembangan untuk tenaga kependidikan juga sangat perlu dilakukan, tidak hanya bagi madrasah ini saja tetapi semua lembaga pendidikan juga sangat memerlukan pengembangan para SDM mereka. Hal ini dikarenakan sekarang ini perkembangan pendidikan semakin maju sehingga menuntut para pengelola pendidikan termasuk tenaga kependidikan untuk mengembangkan kemampuannya.¹⁵

Dari yang disampaikan KTU, dapat dipahami semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi di dunia pendidikan mendorong para pengelola pendidikan termasuk tenaga kependidikan harus melakukan pengembangan baik pengetahuan, kemampuan dan

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

kompetensinya, sebagai contoh untuk saat ini semua tenaga kependidikan minimal harus bisa mengoperasikan komputer berupa *microsoft office*, hal ini karena semua informasi dari Kemenag maupun lainnya yang berkaitan dengan madrasah disampaikan secara elektronik yang lebih efektif dan efisien. Hal ini juga dinyatakan oleh salah satu pegawai tata usaha:

menurut saya pribadi sebagai pegawai tata usaha sangat membutuhkan pengembangan pengetahuan dan kemampuan saya terutama di bidang komputer, hal ini karena pekerjaan saya sebagai pengolah data pegawai sangat membutuhkan komputer sebagai pembantu pekerjaan saya yang lebih efektif dan efisien, dan selain itu saat banyak informasi maupun hal lainnya yang berhubungan dengan pegawai hanya disediakan secara online dimana akan lebih mudah mengaksesnya menggunakan komputer.¹⁶

Dari pernyataan diatas, menjelaskan bahwa dikarenakan pekerjaan tenaga kependidikan berhubungan dengan komputer dimana penggunaan komputer ini akan terus mengalami perkembangan, maka tenaga kependidikan harus terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya yang tidak hanya mengenai pengelolaan madrasah dan administrasi madrasah saja, tetapi juga pada bidang komputer. Hal inilah yang membuat tenaga kependidikan harus cerdas dan berinisiatif mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya sendiri.

Pengembangan di lembaga pendidikan khususnya madrasah dalam pelaksanaannya ada yang diadakan oleh Kemenag (Kementerian Agama) dan diadakan oleh lembaga madrasah masing-masing, sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah "Dalam pengembangan pegawai atau

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

tenaga kependidikan terdapat jadwal sendiri sebagaimana pada tenaga pendidik juga yang diadakan oleh pemerintah dan madrasah".¹⁷ Akan tetapi pengembangan yang diadakan oleh Kemenag masih jarang diadakan. Hal ini juga disampaikan oleh KTU bahwa "program pengembangan tenaga kependidikan yang diadakan Kemenag minimal satu tahun sekali".¹⁸ Dari pernyataan ini dapat diketahui pengembangan oleh pemerintah/kemenag diadakan setahun minimal satu kali program pengembangan, hal ini dikarenakan belum adanya perubahan mengenai sistem administrasi madrasah sendiri dan selebihnya madrasah bisa melakukan pengembangan sendiri melalui perencanaannya di RKM (Rencana Kerja Madrasah).¹⁹

Pengembangan tenaga kependidikan yang diadakan oleh pemerintah tepatnya Kemenag biasanya berupa pelatihan, pembinaan, bimbingan atau disebut dengan istilah bimtek, worksop, dll dan biasanya memakan waktu yang lama 3-7 hari bahkan ada yang sampai satu bulan penuh. Hal ini juga disampaikan oleh KTU "Pengembangan tenaga kependidikan terdapat pelatihan dan bimbingan dari Kemenag seperti diklat, bimtek, dan worksop yang biasanya diadakan minimal satu tahun sekali"²⁰. Dan hal ini juga disampaikan oleh salah pegawai tata usaha yang pernah mengikuti program pengembangan dari Kemenag, berikut pernyataannya:

¹⁷ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

¹⁹ Observasi, MAN 2 Tulungagung, 13 Maret 2020

²⁰ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

Saat saya ditempatkan di arsip persuratan, saya pernah mengikuti pelatihan kearsipan yang diadakan Kemenag dan beberapa kali diklat yang juga diadakan Kemenag. Selain itu saya juga pernah mengikuti bimtek dari kemang mengenai logo Kemenag.²¹ Meskipun jarang diadakan program pengembangan pada tenaga

kependidikan oleh Kemenag, hal ini tidak menjadi penghalang bagi tenaga kependidikan dalam berupaya meningkatkan kinerjanya. Melalui pemberdayaan dan pengembangan yang diadakan madrasah sebagaimana yang direncanakan pada RKM dapat memberikan dukungan dan motivasi kepada tenaga kependidikan untuk terus bersemangat dalam bekerja sampai hasil kinerjanya bagus. Kepala madrasah menyatakan:

pada tenaga kependidikan untuk saat ini masih kurang program pengembangan yang diadakan oleh pemerintah, tetapi hal ini bukan menjadi penghalang bagi tenaga kependidikan untuk melakukan pengembangan pada kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya dan bukan menjadi penghalang bagi pegawai kami untuk memiliki kinerja yang bagus.²²

Dalam rangka mendukung tenaga kependidikan agar kinerja dapat meningkat, maka madrasah mengadakan pengembangan/pembinaan sebagaimana yang telah direncanakan di RKM. Jadi tenaga kependidikan dapat melakukan pengembangan yang tidak hanya terbatas dari yang diadakan oleh Kemenag saja, tetapi juga dari madrasah sebagai bentuk kepedulian dan dukungan madrasah terhadap para SDM-nya. Berikut kepala madrasah menyampaikan mengenai pengembangan yang dilakukan oleh madrasah:

Di samping itu kami juga mempunyai program pembinaan yang dilakukan setiap dua bulan sekali untuk para tenaga kependidikan

²¹ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

²² Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

dan pendidik, dimana program tersebut bersamaan dengan pemberdayaan yang bertujuan untuk membina seluruh SDM kami yang lebih mengarah pada mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan pembinaan pada yang telah dan belum dicapai selama beberapa periode sehingga kedepannya kinerjanya dapat meningkat.²³

Dari pernyataan kepala madrasah dapat diketahui bahwa madrasah memiliki program pengembangan untuk tenaga kependidikan dan pendidik berupa pembinaan yang dilakukan setiap dua bulan sekali. Dimana pembinaan ini juga diikuti dengan pemberdayaan pada tenaga kependidikan dan pendidik. Tujuan dari pembinaan ini selain untuk memperbaiki kinerja SDM dan pembinaan untuk pengembangan karir SDM, juga merupakan program pendukung dari pengembangan yang diadakan oleh Kemenag. Jadi program pengembangan dari Kemenag dan madrasah dapat saling melengkapi sehingga membentuk sebuah dukungan dan motivasi bagi SDM madrasah untuk meningkatkan kinerjanya. Berikut pernyataan dari salah satu pegawai mengenai manfaat dari pembinaan yang diadakan oleh madrasah:

untuk pembinaan yang diadakan madrasah ini dilakukan oleh kepala madrasah setiap dua bulan sekali bersama tenaga pendidik. setelah dilakukan pembinaan ini saya merasa lebih memiliki percaya diri daripada sebelumnya dan saya juga merasa menjadi lebih dekat dengan sesama tenaga kependidikan dan pendidik yang nantinya dapat lebih memudahkan saya dalam melakukan pekerjaan saya.²⁴

Dari pernyataan diatas dijelaskan bahwa pengembangan yang diadakan madrasah berupa pembinaan dan sekaligus pemberdayaan ini memberikan manfaat tersendiri bagi pegawai, manfaat tersebut salah

²³ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

²⁴ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

satunya dapat membantu para pegawai saling berinteraksi dan lebih dekat baik dengan sesama pegawai maupun dengan guru.

Adanya pengembangan dari Kemenag dan madrasah merupakan suatu bentuk dukungan dan motivasi tersendiri bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan/pembinaan yang diadakan Kemenag biasanya lebih bersifat pada adanya perubahan mengenai sistem birokrasi maupun perubahan administrasi lainnya, sedangkan pengembangan/pembinaan yang diadakan madrasah lebih bersifat untuk memperbaiki kinerja lebih baik dari sebelumnya dan meningkatkan kinerja yang bagus menjadi lebih bagus lagi.

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, bahwa perkembangan pendidikan maju sangat pesat seperti saat ini sudah ada beberapa yang hanya bisa diakses online dengan menggunakan komputer. Selain itu juga ada beberapa pelayanan yang akan lebih efektif dan efisien jika menggunakan komputer serta penyimpanan data-data madrasah juga akan lebih efektif dan efisien apabila disimpan secara elektronik. Oleh karena itu tenaga kependidikan harus melakukan pengembangan pada pengetahuan dan kemampuannya sendiri tanpa menunggu adanya program pengembangan dari Kemenag maupun madrasah. Hal ini juga didukung dari pernyataan KTU:

sekarang ini perkembangan pendidikan semakin maju sehingga menuntut para pengelola pendidikan termasuk tenaga kependidikan untuk mengembangkan kemampuannya, sebagai contoh saat ini banyak administrasi madrasah yang menggunakan sistem online seperti penilaian guru dan laporan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan serta masih banyak lagi perkembangan-perkembangan

lainnya yang juga menuntut para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.²⁵

Dari pernyataan KTU ini menunjukkan bahwa sebagai bentuk upaya tenaga kependidikan dalam mengikuti perkembangan pendidikan harus melakukan pengembangan sendiri selain mengikuti pengembangan dari kemenag dan madrasah. Hal ini didukung dengan pernyataan dari salah satu pegawai tata usaha:

saya juga melakukan inisiatif sendiri untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan saya melalui kerja sama dengan sesama tenaga kependidikan luar madrasah maupun dalam madrasah sehingga saya mendapatkan pengetahuan baru dan juga motivasi kepada saya untuk terus meningkatkan kinerja saya.²⁶

Sebagai tenaga kependidikan dalam melakukan pengembangan bisa dilakukan melalui program pengembangan yang diadakan Kemenag ataupun yang diadakan madrasah. Dan apabila dua hal ini masih belum memungkinkan terjadi pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan bagi tenaga kependidikan, maka tenaga kependidikan bisa melakukan pengembangan melalui kerja sama dengan sesama tenaga kependidikan ataupun juga bisa belajar otodidak dengan memanfaatkan internet dan fasilitas yang disediakan madrasah, sebagaimana pernyataan dari salah satu pegawai KTU:

Dikarenakan pekerjaan, saya harus memiliki inisiatif sendiri untuk melakukan pengembangan dan tidak hanya menunggu ataupun menuntut madrasah melakukan pengembangan pada tenaga kependidikan baik melalui kerja sama dengan sesama tenaga kependidikan maupun belajar secara otodidak sendiri.²⁷

²⁵ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

²⁶ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

²⁷ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat diketahui bahwa pengembangan pada tenaga kependidikan dilakukan dengan mengikuti program pengembangan yang diadakan oleh Kemenag, lembaga madrasah masing-masing, dan para tenaga kependidikan juga dapat melakukan pengembangan sendiri melalui kerja sama dengan sesama tenaga kependidikan atau dengan belajar otodidak.

Setelah melakukan pengembangan, hal yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi hasil pengembangan, dan yang melakukan evaluasi pengembangan pada tenaga kependidikan adalah KTU yang kemudian hasilnya akan ditindak lanjut bersama kepala madrasah. KTU sebagai penanggung jawab para tenaga kependidikan melakukan evaluasi ini sebagai langkah untuk mengikuti perkembangan pendidikan dan merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja para pegawai. Berikut pernyataan dari KTU:

Saya sebagai KTU memiliki tanggung jawab penuh pada tenaga kependidikan, oleh karena itu saya juga bertanggung jawab pada pengembangan para pegawai dengan memperhatikan kompetensi dan kemampuan mereka yang nanti akan berpengaruh pada kinerja para pegawai. Dalam memonitor perkembangan kompetensi pegawai, saya melihatnya dari evaluasi kinerja dan pada saat melakukan monitoring setiap sebulan sekali ke setiap bidang tenaga kependidikan. Jadi monitoring setiap sebulan sekali ini tidak hanya memonitor pekerjaan mereka yang kemudian untuk pemberdayaan pegawai, akan tetapi juga untuk melihat perkembangan para pegawai sehingga disini kami bisa melihat di bidang/bagian apa yang perlu pengembangan dan sejauh mana perkembangan para pegawai kami.²⁸

²⁸ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

Evaluasi atau monitoring ini sangat perlu dilakukan untuk mengetahui dengan adanya pengembangan apakah kinerja tenaga kependidikan akan berubah menjadi lebih baik atau tetap seperti sebelumnya. Selain itu monitoring ini juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah para tenaga kependidikan memerlukan pengembangan lagi dan di bidang mana para tenaga kependidikan kurang menguasai sehingga memerlukan pengembangan atau pelatihan. Monitoring atau evaluasi ini dilakukan juga untuk mengetahui para tenaga kependidikan memerlukan pengembangan karirnya, atau pembinaan mengenai pekerjaannya, atau pelatihan.

Dari penjelasan-penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pada tenaga kependidikan juga penting dilakukan sebagaimana peran pengembangan pada pendidik. Pengembangan pada tenaga kependidikan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada tenaga kependidikan yang memiliki pengaruh pada kinerja tenaga kependidikan, yang mana bisa dilihat pada tugas/pekerjaan pegawai dan administrasi-administrasi sekolah/madrasah dapat diselesaikan tepat waktu sebagai contoh terselesaikannya laporan keuangan oleh bendahara, tersusunnya arsip persuratan, tersusunnya laporan sumber daya madrasah, RKM (Rencana Kerja Madrasah) dan RKTm (Rencana Kerja Tahunan Madrasah), EDM (Evaluasi Diri Madrasah), dll.

Pengembangan pada tenaga kependidikan dapat berupa kegiatan pelatihan, bimtek, pembinaan, diklat, dan *workshop*. Pengembangan ini

biasanya diadakan oleh Kemenag ataupun madrasah sendiri. Program pengembangan dari kemeng diadakan minimal satu tahun sekali. Sedangkan pengembangan dari madrasah diadakan setiap 2 bulan sekali bersamaan dengan pemberdayaan yang diikuti oleh tenaga kependidikan dan pendidik serta dipandu oleh kepala madrasah. Di samping mengikuti program pengembangan dari Kemenag dan madrasah, tenaga kependidikan dapat melakukan pengembangan secara individu dengan belajar otodidak dan dengan belajar kepada teman sesama tenaga kependidikan.

Dalam melakukan pengembangan, selain merencanakan dan melaksanakan program pengembangan juga perlu dilakukan evaluasi atau monitoring. Evaluasi atau monitoring ini perlu dilakukan ketika akan melakukan dan sesudah program pengembangan. Ketika akan melakukan program pengembangan, juga memerlukan peninjauan untuk mengetahui apakah para tenaga kependidikan memerlukan pengembangan. Dan jika memerlukan pengembangan, pengembangan seperti apa dan kapan waktu yang tepat dilakukan. Sedangkan sesudah melakukan program pengembangan, evaluasi atau monitoring ini perlu dilakukan untuk mengetahui apakah ada perubahan kinerja pada tenaga kependidikan setelah dilakukan pengembangan dan untuk mengetahui apakah pengembangan yang dilakukan benar-benar tepat sasaran bagi tenaga kependidikan.

3. Evaluasi kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung

Setiap pengelolaan lembaga pendidikan terdapat evaluasi, hal ini sebagaimana fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Begitu juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang mana pada tahap pengelolaannya tentu ada evaluasi.

Evaluasi pada pengelolaan sumber daya manusia biasanya lebih dikenal dengan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja ini bermanfaat untuk mengetahui kinerja SDM, pencapaiannya dalam bekerja dan yang belum dicapainya sesuai dengan target, kendala-kendalanya dalam bekerja, dll. Oleh karena itu evaluasi kinerja sangat penting dilakukan baik pada pendidik maupun tenaga kependidikan. Pada tenaga kependidikan evaluasi kinerja akan membantunya dalam memperbaiki kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dan evaluasi kinerja ini akan menentukan tindak lanjut dari pengelolaan berikutnya. Berikut pernyataan dari KTU mengenai evaluasi kinerja pada tenaga kependidikan:

Dalam upaya meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan dan tentu melakukan perbaikan disetiap kesalahan dalam pelayanan ataupun dalam menyelesaikan pekerjaan pada tenaga kependidikan, saya sebagai penanggung jawab tenaga kependidikan mengadakan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja ini akan saya gunakan untuk penilaian kinerja para tenaga kependidikan.²⁹

²⁹ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

Dari pernyataan KTU dikatakan bahwa evaluasi ini selain berguna untuk memperbaiki kinerja dan pelayanan, hasil evaluasi juga dapat digunakan sebagai bahan dalam penilaian kinerja yang memiliki pengaruh terhadap gaji pegawai. Dan yang berwenang melakukan evaluasi kinerja dan penilaian kinerja para tenaga kependidikan adalah KTU, sebagaimana yang telah dinyatakan tadi, KTU ini memiliki tanggung jawab penuh terhadap pengelolaan tenaga kependidikan. hal ini juga dinyatakan oleh salah satu pegawai KTU:

Yang memiliki tanggung jawab dalam evaluasi kinerja tenaga kependidikan adalah KTU, jadi KTU merupakan yang bertanggung jawab mengenai pengelolaan pada tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah yang bertanggung jawab pada tenaga pendidik.³⁰ Maka yang bertanggung jawab setiap proses pengelolaan dari tenaga

kependidikan merupakan tanggung jawab KTU. Hal ini termasuk pada evaluasi kinerja, yang melakukan evaluasi kinerja seluruh pegawai adalah KTU dan begitu juga yang memberikan penilaian kinerja pegawai adalah KTU. Evaluasi kinerja ini dapat digunakan untuk lebih mengetahui para tenaga kependidikan dan pekerjaan-pekerjaannya disetiap bidang. Selain itu evaluasi ini juga membantu KTU dalam menentukan proses pengelolaan tenaga kependidikan selanjutnya. Berikut pernyataan KTU mengenai manfaat evaluasi yang dilaksanakan:

Dengan evaluasi ini, saya berusaha mengatasi kendala-kendala di setiap bidang dan juga untuk mengetahui apakah yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan ini sesuai dengan targetnya atau tidak. Apabila dalam evaluasi ditemukan ada tenaga kependidikan yang bekerja tidak sesuai target atau tidak bertanggung jawab dalam

³⁰ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

pekerjaannya, maka akan ditindak lanjut. Biasanya tindak lanjutnya yang pertama dilakukan adalah menegurnya, kemudian jika tidak berhasil maka akan dialih tugaskan atau turun jabatan, apabila tetap tidak berhasil maka akan dimutasi atau diberhentikan.³¹

Dari pernyataan-pernyataan diatas, dapat dipahami bahwa evaluasi kinerja ini memiliki peranan penting dan sangat perlu dilakukan. Evaluasi kinerja memiliki manfaat bagi madrasah dan juga bagi tenaga kependidikan itu sendiri. Dengan evaluasi kinerja dapat diketahui seberapa kinerja para tenaga kependidikan dan memperbaiki pencapaiannya pada target pegawai sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan.

Sedangkan evaluasi kinerja bermanfaat bagi tenaga kependidikan, yang mana dapat membantu para tenaga kependidikan mengetahui pencapaiannya dan yang belum dicapai pada targetnya. Sehingga memacu dirinya untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Selain itu melalui evaluasi kinerja ini tenaga kependidikan dapat menyampaikan semua keluhan kesahnya, dan juga setelah melalui evaluasi kinerja ini biasanya para tenaga kependidikan menjadi lebih dekat dan akrab yang dapat memudahkannya dalam menjalin kerja sama. Hal ini juga disampaikan oleh salah satu pegawai tata usaha:

Evaluasi kinerja ini menurut saya pribadi sangat membantu dan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja, hal ini dikarenakan dengan evaluasi ini saya tahu mengenai kinerja saya dan kekurangan saya yang perlu saya perbaiki. Selain itu biasanya teman-teman sesama tenaga kependidikan juga semakin bersemangat dalam

³¹ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

bekerja sehingga mereka akan saling lebih dekat dan mudah dalam bekerja sama daripada biasanya sebelum evaluasi.³²

Dikarenakan evaluasi kinerja pada tenaga kependidikan ini memiliki peranan penting, KTU sebagai penanggung jawabnya akan melaporkan hasil setiap evaluasi kinerja kepada kepala madrasah, sebagai bentuk monitoring kepala madrasah terhadap para SDM-nya dan sebagai penindaklanjut dari evaluasi kinerja apabila ada yang perlu ditindak lanjut. Berikut pernyataan dari kepala madrasah mengenai evaluasi kinerja pada tenaga kependidikan "Saya akan mengetahui hasil evaluasi kinerja para tenaga kependidikan dari KTU, dan jika dari hasil tersebut ada yang memerlukan tindak lanjut, maka saya sebagai kepala madrasah yang akan melakukan tindak lanjutnya."³³

Dari pernyataan sebelumnya dapat dilihat bahwa dalam evaluasi kinerja pada bidang tertentu dilakukan dengan cara yang berbeda. Cara evaluasi ini dapat membantu untuk mengatasi kendala-kendala di setiap bidang tenaga kependidikan. Selain itu dengan cara evaluasi yang berbeda dapat mempermudah evaluasi kinerja dengan berbagai bidang dan dapat membantu memperoleh data evaluasi yang lebih akurat.

Dikarenakan pada tenaga kependidikan memiliki tingkat pendidikan/kelulusan yang berbeda, maka KTU juga menggunakan cara evaluasi yang berbeda. Selain itu, cara evaluasi yang berbeda ini digunakan karena dirasa lebih efektif dan efisien dimana pekerjaan pada

³² Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

³³ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

tenaga kependidikan berbeda-beda. Sehingga cara evaluasi yang digunakan pun juga dibedakan. Selain dirasa efektif dan efisien serta tingkat kelulusan pendidikan yang berbeda, cara evaluasi yang berbeda ini juga untuk membantu mempermudah dalam evaluasi para tenaga kependidikan sehingga tidak akan memakan banyak waktu dan membuat bingung atau merasa terbebani bagi tenaga kependidikan khususnya petugas kebersihan dan satpam. Sebagai contoh evaluasi pada petugas kebersihan dan satpam dengan para tenaga kependidikan lainnya akan berbeda.

Evaluasi pada petugas kebersihan dan satpam evaluasi kinerja yang digunakan berbeda dari pegawai-pegawai lainnya. KTU mengevaluasi kinerja petugas kebersihan dan satpam dengan mendatangi langsung dan menanyakan kendala-kendala pada mereka serta melihat kinerja mereka pada saat mereka bekerja. Berikut pernyataan KTU mengenai evaluasi petugas kebersihan dan satpam:

Dalam evaluasi untuk petugas kebersihan dan satpam, saya akan mendatangnya langsung dan menanyakan apa ada kendala dan apa ada sesuatu yang diperlukan. Dalam evaluasi ini tidak perlu menggunakan jurnal harian seperti pegawai pada bidang lain, hal ini dikarenakan dua bidang tenaga ini bekerja dengan tugas yang sama dan kontinu.³⁴

Dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa evaluasi petugas kebersihan dan satpam akan lebih efektif dan efisien apabila mengevaluasinya dengan memonitoring langsung. Hal ini dikarenakan

³⁴ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

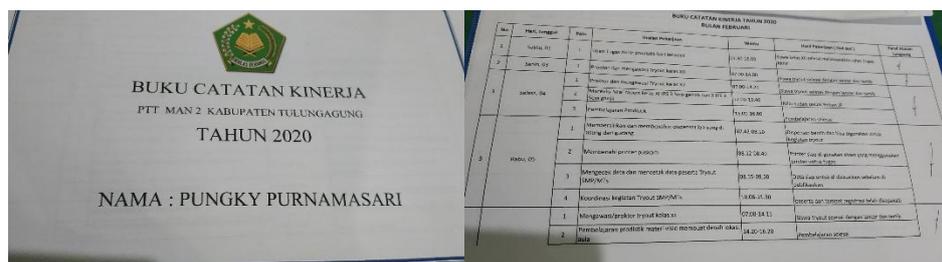
pekerjaan di bidang ini sama setiap harinya dan kontinu. Dengan cara evaluasi ini akan memudahkan KTU dalam memonitoring kinerja petugas kebersihan dan satpam serta menanyakan langsung kendala-kendala dan kebutuhannya.

Sedangkan pada pegawai-pegawai lainnya selain petugas kebersihan dan satpam, KTU mengevaluasinya melalui jurnal harian yang dinamakan bukin (Buku catatan Kinerja). Setiap tenaga kependidikan di bidang perpustakaan, laboratorium, puskom, dan tata usaha setiap hari wajib mengisi jurnal hariannya yang nantinya akan dikumpulkan kepada KTU setiap sebulan sekali. Berikut pernyataan dari KTU mengenai bukin:

Sedangkan evaluasi pada pegawai selain satpam dan petugas kebersihan, kami ada bukin atau jurnal harian yang mencakup kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan pegawai setiap harinya pada jam kerjanya. Bukin ini akan dikumpulkan ke saya setiap sebulan sekali, dan nantinya akan saya evaluasi sendiri yang kemudian akan saya gunakan sebagai bahan penilaian kinerja.³⁵

Dari pernyataan ini dikatakan bahwa setiap tenaga kependidikan/pegawai selain petugas kebersihan dan satpam wajib mengisi/menulis kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada jam kerjanya di jurnal harian. Jurnal harian atau bukin ini akan dikumpulkan ke KTU setiap sebulan sekali, yang kemudian oleh KTU digunakan untuk evaluasi kinerja para tenaga kependidikan dan hasilnya akan digunakan untuk membantu memberi nilai pada penilaian kinerja tenaga kependidikan. berikut contoh dari bukin salah satu pegawai.

³⁵ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020



Gambar 4.5 Buku Catatan Kinerja (BUKIN) Bulan Februari 2020³⁶

Hal ini juga dinyatakan oleh salah satu pegawai tata usaha:

Dalam evaluasi kinerja, kami mempunyai bukin atau jurnal harian. Bukin ini kami isi setiap hari dengan mencatat kegiatan yang telah kami lakukan pada jam kerja kami. Bukin akan dikumpulkan ke KTU setiap sebulan sekali untuk dievaluasi oleh KTU dan akan dibahas setiap 6 bulan sekali perbidang untuk ditanyai semua keluhan kami.³⁷

Setelah mengevaluasi kinerja para tenaga kependidikan dengan

melihat bukin setiap sebulan sekali, tindak lanjut dari itu adalah KTU mengadakan rapat kecil perbidang setiap 6 bulan sekali dengan mendatangi atau berkunjung perbidang. Berikut pernyataan dari KTU "Dan setiap 6 bulan sekali, saya akan melakukan evaluasi perbidang dengan mendatangi langsung perbidang untuk melihat kendala-kendala dan hal apa saja yang telah dilakukan." Jadi setiap 6 bulan sekali KTU akan berkeliling perbidang untuk memonitoring kinerja para tenaga kependidikannya dan menyesuaikan dengan apa yang ditulis di bukin. Dan biasanya KTU akan mendatangi terlebih dahulu pada bidang yang dipandang memiliki kinerja kurang dan yang paling membutuhkan penyampaian keluhan kesahnya.

³⁶ Dokumentasi BUKIN (Buku Catatan Kinerja) Bulan Februari 2020, tanggal 13 Maret 2020

³⁷ Wawancara dengan Ibu Fourida Dianawati selaku Pegawai Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 18 Maret 2020

Selain evaluasi dengan bukin dan mendatangi langsung perbidang, KTU juga mengevaluasi para tenaga kependidikan melalui absensi kehadirannya. Absensi pada tenaga kependidikan sudah menggunakan *fingerprint*. Setiap tenaga kependidikan melakukan absensi sebanyak dua kali, yaitu absensi kedatangan dan absensi kepulangan. Berikut pernyataan dari KTU mengenai evaluasi melalui *fingerprint*:

Di samping itu, dalam penilaian kinerja saya juga melihatnya dari absensi kehadiran para tenaga kependidikan melalui data *fingerprint*. Data *fingerprint* ini meliputi dari absensi kedatangan dan kepulangan. Pada absensi kedatangan ini apabila terlambat semenit saja akan mempengaruhi penilaian dan akan dipotong gajinya. Absensi ini dapat membantu saya untuk mengetahui kedisiplinan para tenaga kependidikan dalam bekerja dan juga mencerminkan rasa tanggung jawabnya kepada pekerjaan yang memiliki pengaruh pada kinerjanya nanti.³⁸

Evaluasi melalui absensi kehadiran dapat membantu KTU mengetahui kedisiplinan para tenaga kependidikan dan rasa tanggung jawabnya terhadap pekerjaan. Dari absensi ini pegawai tidak boleh datang terlambat dan walaupun terlambat akan ketahuan berapa menit terlambatnya. Keterlambatan ini akan mempengaruhi pada penilaian kinerja dan kompensasi yang akan diterima. Dan untuk kepulangan meskipun absennya terlambat akan dipandang sama tidak ada tambahan jam kerja.

Namun pada saat ini terdapat pandemi covid-19 yang menyebabkan terjadinya *lockdown* di semua lembaga pendidikan. Pada saat ini madrasah diliburkan sesuai dengan surat edaran dari Gubernur Jatim. Meskipun para

³⁸ Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

berstatus PNS. SKP ini dapat digunakan oleh pegawai PNS untuk kenaikan jabatan bagi para tenaga kependidikan.⁴¹

Dari pernyataan kepala madrasah juga dapat diketahui bahwa SKP ini dapat membantu tenaga kependidikan dalam kenaikan pangkat, dimana kenaikan pangkat pada tenaga kependidikan terjadi setelah mengabdikan 4 tahun pada jabatan sebelumnya. Berikut penjelasan KTU mengenai SKP:

Bagi tenaga kependidikan yang berstatus PNS, terdapat SKP (sasaran kinerja pegawai), yang merupakan penilaian prestasi kinerja para pegawai dan dapat digunakan dalam kenaikan pangkat PNS. SKP ini dilaporkan ke Kemenag setahun sekali sebagaimana pada tenaga pendidik dalam melaporkan PKG. Dalam evaluasi kinerja PNS ini SKP dilengkapi dengan absensi *fingerprint* dan beberapa dokumen lainnya sebagaimana persyaratannya.⁴²

Dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa SKP ini merupakan bentuk laporan tenaga kependidikan yang berstatus PNS setiap setahun sekali kepada Kemenag sebagai kementerian yang menaungi. Biasanya SKP ini dikumpulkan setiap akhir tahun ajaran dan nantinya juga dilengkapi beberapa dokumen yang disyaratkan Kemenag.

B. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MAN 2 Tulungagung".

Berdasarkan paparan data hasil penelitian diatas, maka peneliti dapat menarik pokok-pokok data sebagai temuan penelitian berikut ini:

⁴¹ Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah selaku Kepala MAN 2 Tulungagung tanggal 14 Maret 2020

⁴² Wawancara dengan Bapak Patoni selaku Kepala Tata Usaha MAN 2 Tulungagung tanggal 13 Maret 2020

1. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung

Berdasarkan data di lapangan terkait fokus penelitian yang pertama, ditemukan hasil penelitian mengenai pengembangan pada tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan tujuan untuk memberikan dukungan dan tanggung jawab penuh kepada tenaga kependidikan melalui kebebasan dan wewenang dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan pekerjaannya serta memanfaatkan kemampuan dan keterampilan tenaga kependidikan yang ada secara tepat guna dan berdaya guna.
- b. Program pemberdayaan tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung dilaksanakan setiap dua bulan sekali oleh Kepala Sekolah dan jajarannya yang bertugas. Bentuk program pemberdayaan tersebut berupa motivasi, pengarahan serta pembinaan. Di samping itu, setiap satu bulan Kepala TU melaksanakan peninjauan langsung kepada masing-masing bidang tenaga kependidikan sebagai upaya pengawasan dan pembinaan langsung. Hal ini sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dalam menunjang produktivitas di MAN 2 Tulungagung.
- c. Untuk mendukung pemberdayaan pegawai, KTU mengatur tata letak kantor dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan

kerja yang nyaman akan menunjang motivasi dan semangat kerja yang lebih prima bagi tenaga kependidikan.

2. Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung
 - a. Pengembangan pada tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki para tenaga kependidikan, sehingga nantinya dapat menyelesaikan tugas dan administrasi-administrasi madrasah tepat waktu.
 - b. Program Pengembangan tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung berupa pelatihan, bimtek, pembinaan, diklat, dan *workshop*. Para tenaga kependidikan juga diberikan kebebasan untuk melakukan pengembangan sendiri atau otodidak melalui kerja sama dengan sesama rekan tenaga kependidikan baik dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah.
 - c. Pengembangan tenaga kependidikan diadakan oleh Kementerian Agama /Kemenag dan madrasah sendiri. Program pengembangan yang diadakan oleh Kemenag dilakukan minimal setahun sekali. Dan untuk program pengembangan yang diadakan madrasah dilaksanakan secara insidental sesuai dengan jadwal sebagaimana yang telah diajukan di RKM.

3. Evaluasi Kinerja

- a. Evaluasi kinerja tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung dilaksanakan sebagai tolok ukur serta instrumen untuk menilai pencapaian dan performa kerja tenaga kependidikan bertujuan untuk mengetahui pencapaian prestasi kerja para tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Selain itu evaluasi ini juga digunakan dalam menentukan penilaian kinerja tenaga kependidikan yang akan dilaporkan kepada kepala madrasah.
- b. Evaluasi kinerja diadakan setiap 6 bulan sekali perbidang dan sebulan sekali dengan mengumpulkan bukin (buku catatan kinerja) ke KTU, serta KTU melakukan peninjauan langsung setiap sebulan sekali ke satpam dan petugas kebersihan.
- c. Evaluasi kinerja untuk tenaga kependidikan yang berstatus PNS terdapat SKP (sasaran kinerja pegawai) setiap setahun sekali yang merupakan pengganti dari DP3. Evaluasi kinerja tenaga kependidikan selain satpam dan tenaga kebersihan terdapat bukin yang merupakan catatan yang berbentuk jurnal harian yang berisi kegiatan sehari-hari selama jam kerja dan dikumpulkan ke KTU setiap sebulan sekali. Evaluasi kinerja juga dapat dilihat melalui absensi kehadiran dan kepulangan para tenaga kependidikan. absensi ini menggunakan *fingerprint* sehingga tidak akan ada manipulasi absensi bagi yang terlambat ataupun bolos. Dan selama pandemi covid-19 ini absensi

tenaga kependidikan terus berjalan dengan menggunakan absensi manual.